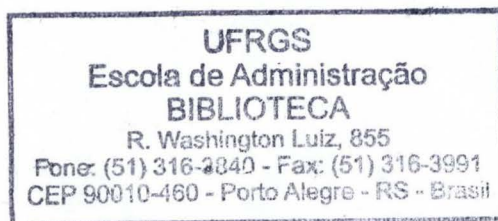


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA



IMPACTO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NO
CONTROLE ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA
REGIONAL TRITÍCOLA SERRANA LTDA – COTRIJUÍ -
UNIDADE DE DOM PEDRITO - RS

SIMONE SEVERO FAGUNDES DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da UFRGS,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr^a Marina Nakayama

Co-orientadora: Dr^a Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2.001

Silva, Simone Severo Fagundes da
Impacto do Programa de Qualidade Total no
Controle Organizacional da Cooperativa
Regional Triticola Serrana Ltda – COTRIJUI –
Unidade de Dom Pedrito – Rs
195 p.

Dissertação (mestrado) PPGA-UFRGS

Dissertação defendida e aprovada, em 06 de abril de 2001, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Profª. Dra. Marina K. Nakayama (Presidente da Banca)

Profª. Dra. Zilá Pedroso Mesquita (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Luis Felipe M. Nascimento (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Aray Miguel Feldens (ULBRA)

À minha família, que me acompanhou nos momentos de sofrimento e prazer.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Cláudio e filho Renan, pela imensa ternura, paciência, estímulo, carinho e compreensão que tiveram nas muitas horas em que estive perto e ausente. Foram indispensáveis. Amo vocês.

Aos meus pais Eduardo e Elma, que souberam tão bem semear a união, vocês são exemplos de amor, companheirismo e dedicação.

Aos meus irmãos e cunhadas, pela solidariedade e palavras de apoio, foi muito bom poder contar com vocês.

Ao meu sogro e sogra por terem me amparado e apoiado em cada momento durante este trabalho. Espero tê-los sempre por perto.

À Universidade da Região da Campanha – URCAMP, que me proporcionou esta oportunidade.

Aos professores do PPGA, que colaboraram para este momento, em especial ao prof. Marcelo Milano Falcão Vieira, impulsionador do meu interesse pela temática da

presente dissertação e pelo auxílio às minhas dificuldades, quando do início da construção da proposta desta dissertação e pelas contribuições e críticas construtivas, durante a defesa do projeto.

À prof. Marina Nakayama, não somente pela orientação, mas também pela amizade e cumplicidade.

À prof. Tania Nunes da Silva, pela co-orientação, comentários e sugestões muito oportunas feitas na fase final deste trabalho.

À organização cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, RS que, prontamente aceitou participar deste estudo, sem a qual este trabalho não teria se construído.

Aos meus colegas de turma de mestrado, pela acolhida e manifestações de amizade e carinho que permearam todos os momentos de convívio.

À todos aqueles que contribuíram, direta e indiretamente, para a realização deste trabalho, seja por gesto, palavra, pensamento ou intenção.

“A diferença entre o que nós fazemos e aquilo que somos capazes de fazer seria suficiente para resolver a maioria dos problemas do mundo.” (GANDHI)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Justificativa e Importância do Estudo.....	15
1.2. Objetivo Geral.....	17
1.2. Objetivos Específicos.....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1. Cooperação, cooperativismo e cooperativas.....	19
2.2. Sobrevivência e Produtividade.....	23
2.3. Produtividade e Competitividade.....	25
2.4. Qualidade: História e Evolução.....	30
2.5. A Busca da Qualidade no Japão.....	34
2.6. Gerenciamento para a Qualidade: as Abordagens de Joseph M. Juran, de W. Edwards Deming e de Philip Crosby.....	38
2.6.1. Joseph M. Juran.....	39

2.6.2. W. Edwards Deming.....	40
2.6.3. Philip Crosby.....	42
2.7. A Qualidade Hoje: Conceitos, Características e Limitações nas Organizações.....	45
2.8. Abordagem Estrutural.....	51
2.9. Mecanismos de Controle.	53
2.9.1. O Controle Organizacional e a Literatura Sociológica.....	60
2.10. Relação do Programa de Qualidade Total com o Controle Organizacional : Evolução de suas Estruturas.....	64
2.11 As Ferramentas da Qualidade.....	68
 3. DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO.....	 80
3.1. Delineamento da Pesquisa.....	80
3.2. Amostra	82
3.3. População Alvo.	83
3.4. Coleta de Dados.....	84
3.5. Análise dos Dados.....	86
3.6. Perguntas de Pesquisa.....	87
3.7. Definição dos Termos e das Categorias Analíticas.....	88
3.7.1. Definição Constitutiva.....	88
3.7.2. Definição Operacional.....	89
3.8. Limitações da Pesquisa.....	94
 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	 95
4.1. O Caso em Estudo.....	95
4.2. Gerenciamento da COTRIJUI/ Dom Pedrito.....	100
4.2.1. Antes do Programa de Qualidade Total.....	100

4.2.2. Depois do Programa de Qualidade Total.....	102
4.3. Mecanismos de Controle na COTRIJUI/Dom Pedrito.....	109
4.3.1. Ajustamento Mútuo.....	110
4.3.1.1. Nível Técnico.....	110
4.3.1.2. Nível Gerencial.....	122
4.3.1.3. Nível de Diretoria.....	128
4.3.2. Supervisão Direta.....	135
4.3.2.1. Nível Técnico.....	135
4.3.2.2. Nível Gerencial.....	144
4.3.2.3. Nível de Diretoria.....	150
4.3.3. Padronização.....	155
4.3.3.1. Nível Técnico.....	157
4.3.3.2. Nível Gerencial.....	160
4.3.3.3. Nível de Diretoria.....	165
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	168
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	180
7. ANEXO	189

Lista de Figuras

Figura 1 – Qualidade japonesa e ocidental : um contraste.....	35
Figura 2 – Ciclo PDCA de Controle de Processos.....	72
Figura 3 – Organograma da COTRIJUÍ/ Dom Pedrito, RS	139

Lista de Quadros

Quadro 1 – Cronologia do Movimento da Qualidade Japonesa	36
Quadro 2 – As Visões da Qualidade de Três Autores Americanos	44
Quadro 3 .1 – Resumo dos Indicadores para o Ajustamento Mútuo	91
Quadro 3.2 – Resumo dos Indicadores para a Supervisão Direta	91
Quadro 3.3 – Resumo dos Indicadores para a Padronização.....	92
Quadro 3.4 – Resumo dos objetivos específicos, metodologia aplicada e resultados Esperados.....	93
Quadro 4.1 – Ajustamento Mútuo no Nível Técnico	111
Quadro 4.2 – Ajustamento Mútuo no Nível Gerencial.....	122
Quadro 4.3 – Ajustamento Mútuo no Nível de Diretoria	129
Quadro 4.4 – Supervisão Direta no Nível Técnico	136
Quadro 4.5 – Supervisão Direta no Nível Gerencial	145
Quadro 4.6 – Supervisão Direta no Nível de Diretoria	151
Quadro 4.7 – Tipos de Padronização e seus Indicadores	156
Quadro 4.8 – Indicadores da Padronização no Nível Técnico	157
Quadro 4.9 – Indicadores da Padronização no Nível Gerencial	161
Quadro 4.10 – Indicadores da Padronização no Nível de Diretoria	166
Quadro 5.1 – Síntese da Utilização dos Mecanismos de Controle da COTRIJUÍ/ Dom Pedrito, RS.....	171

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – COTRIJUÍ - Unidade de Dom Pedrito, RS.

Tomou-se por base a abordagem estruturalista, tratando-se dos aspectos contingenciais sistêmicos de coordenação e controle. Adotou-se a classificação dada por Mintzberg (1995): ajustamento mútuo, supervisão direta e a padronização (habilidades, processos de trabalho e resultados), que foram analisados nos níveis técnico, gerencial e de diretoria.

A COTRIJUÍ/Dom Pedrito, RS, unidade da COTRIJUÍ/Ijuí, é uma organização cooperativa que atua na área de recebimento, de secagem, de armazenagem, de industrialização e de comercialização de arroz beneficiado e seus sub-produtos. O método do estudo de caso caracteriza esta pesquisa. Os dados, coletados através de entrevista semi-estruturada, contatos informais, análise documental e observação direta, foram interpretados de forma qualitativa.

Dentre os resultados encontrados, a COTRIJUÍ/Dom Pedrito vem buscando ajustar sua estrutura às contingências do ambiente participando da dinâmica da competição

instável e imprevisível, passando pelo desafio da conquista de mercados e da sobrevivência.

No nível técnico, o maior efeito se deu no mecanismo de PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO, que passou a ser mais utilizado. A SUPERVISÃO DIRETA, porém, mesmo depois da introdução do Programa de Qualidade Total, permaneceu inalterada, tornando os demais mecanismos menos importantes, uma vez que o superior hierárquico manteve-se com o poder de controlar seus subordinados. No gerencial, a PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES se apresentou como sendo o mecanismo mais utilizado, seguido da PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO que também se intensificou, uma vez que houve um aumento significativo dos controles dos processos. No nível de diretoria, antes da introdução do Programa de Qualidade Total, a SUPERVISÃO DIRETA era o mecanismo que caracterizava este nível, já que a tomada de decisão era centralizada na pessoa do gerente geral que decidia todas as questões referentes à unidade. Com a constituição do Comitê de Crédito e a introdução do Programa de Qualidade Total o AJUSTAMENTO MÚTUO passou a ser praticamente o único mecanismo utilizado.

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of a Total Quality Program over the organizational control of the Dom Pedrito division of the Cooperativa Regional Tríticola Serrana Limitada – COTRIJUÍ.

It is based upon the struturalist approach dealing with the contingent system aspects of coordination and control. The classification system proposed by Mintzberg (1995) was adopted, that deals with Mutual Adjustment, Direct Supervision, and Standardization (Skills, Task Processes, and Results). Such werw analyzed on the technical, managerial, and executive levels.

COTRIJUÍ/Dom Pedrito, RS, is a division of COTRIJUÍ/Ijuí, and it is a cooperative organization acting in the areas of processed rice Collecting, Drying, Storage, Industrialization, and Marketing and its by-products. The case study method we employed characterizes this research. The data collected by means of partly-structured interviews, informal contacts, document analysis, and direst observation and these was interpreted on its qualitative aspect.

Among results found they show that COTRIJUÍ/Dom Pedrito has been trying to ajust its structures to environment constraints and to share into the dynamics of an

unstable and unpredictable competition environment, striving through the challenges of market acquisition and survival.

On the technical level the best results were reached on the mechanisms of Task Process Standardization area, which process was the one most often adopted. The Direct Supervision, however, even after the Total Quality Program was introduced remains unchanged and several other mechanisms became less important. For instance, hierarchical higher personnel kept their power of command over staff placed on the lower echelons.

On the managerial level the Skill Standardization presented itself as the most often used mechanism, along with Task Process Standardization, which was also increased due to the meaningful growth of the process control.

On the executive level before the Total Quality Program was introduced, Direct Supervision was standard and decision-making was centered on the hands of the General Manager, whose word was final in all issues referring to the unit working processes. After the establishment of a Credit Committee and the Total Quality Program introduction, Mutual Adjustment became almost the sole mechanism employed.

1. INTRODUÇÃO

A revolução ocorrida no campo das ciências humanas neste século, principalmente durante e após a II Guerra Mundial, forneceu para a Administração ferramental novo, com maior poder de contribuição, tornando os conhecimentos antigos desajustados para os tempos modernos.

Segundo Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999), o papel desempenhado pela qualidade ganhou importância significativa no final dos anos 80 e 90 no que se refere à administração das organizações. Hoje, a qualidade é considerada uma questão essencial quando o foco de atenção é a satisfação dos consumidores e o desempenho organizacional.

Esta revolução na administração, fortemente voltada para os valores humanos, busca o direcionamento da organização para os consumidores através da divisão do trabalho, da administração de recursos humanos e de controle organizacional. A administração moderna é conhecida como a administração da qualidade, parecendo claro que a qualidade total está despontando como mais do que uma tendência, praticamente um pré-requisito na busca pela competitividade.

A Administração Científica (tayloriana), cujo modelo é amplamente utilizado no Brasil, parece que não se ajusta mais aos tempos atuais, uma vez que cria, nos dias de

hoje, sérias limitações à sobrevivência das empresas que passam a atuar em mercados mais competitivos.

A competição acirrada veio tirar o véu que cobria a ineficiência das organizações tradicionais. Os consumidores deixaram de ser meros receptores de produtos e serviços, transformando-se nos responsáveis pela palavra inicial e final nas definições estratégicas da empresa. E seus desejos e aspirações se modificaram com o tempo, exigindo das organizações maior flexibilidade, que só é conseguida com o uso de novas ferramentas da administração, com o controle estatístico do processo, com a participação dos funcionários nas decisões do dia-a-dia, com os grupos autônomos de trabalho, com a análise de valor que visa a busca e a verificação do custo/benefício em cada tarefa executada, para se chegar ao cliente com os preços dos produtos e dos serviços cada vez mais baixos.

Produzir com qualidade, do ponto de vista do produtor, passou a ser estratégico para assegurar presença no mercado. Para a organização, tornou-se básico para ser competitivo e para sobreviver, pois a linguagem empresarial da atualidade é a da qualidade. Sabe-se hoje que as necessidades dos consumidores e dos funcionários devem ser a principal fonte inspiradora da estruturação de uma empresa. Conforme ensina Peter Drucker (1998, p. 58) “o cliente é o alicerce da empresa, quem a mantém viva.”

Atualmente, o mercado exige, das organizações, produtividade, qualidade e competitividade. As pressões por maior competitividade têm tomado lugar na economia mundial e levado os gerentes a exercerem controles mais rigorosos, para reduzir custos, aumentar a produtividade e responder de forma mais ágil às mudanças do mercado. Esses controles, entretanto, além da pressão do ambiente, são influenciados pela estrutura formal de poder da organização, como também pela tecnologia e pela dimensão cultural, conforme observa Carvalho (1998).

Desse modo, segundo Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999), o comprometimento com a qualidade refere-se à mudança no foco do controle organizacional, que passa da supervisão direta do indivíduo para o autocontrole, ou seja, para a formação de um empregado que controla suas atividades e a de seus pares em relação ao desempenho das tarefas e ao comprometimento com a qualidade.

Mintzberg (1995) analisando os mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização das habilidades, dos processos de trabalho e de resultados observa que eles são concernentes não só com a coordenação, mas também com o controle e a comunicação.

Devido à importância dessa discussão na atualidade, o presente trabalho irá analisar o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda – COTRIJUÍ - Unidade de Dom Pedrito, RS.

1.1. Justificativa e Importância do Estudo

De acordo com o que foi abordado anteriormente, a introdução de um Programa de Qualidade Total pode provocar alterações expressivas nas organizações. A relevância do tema pode ser sentida pela quantidade de trabalhos acadêmicos já publicados, o que demonstra a importância dada à variável Programa de Qualidade Total nas organizações. Porém, vale destacar que um estudo que leva em conta a gestão dos seus administradores merece ser mais explorado, haja vista que os princípios e as técnicas de Administração da Qualidade propostos pelo Programa de Qualidade Total são deveras estratégicos.

As organizações muito complexas enfrentam dificuldades de coordenação e de considerações sobre o controle (Hall, 1984), e a situação na Cooperativa não é diferente, apresentando na sua estrutura organizacional muitas formas de coordenação das tarefas.

Tal organização é composta atualmente por, aproximadamente, 400 sócios ativos e possui um quadro funcional em torno de 175 empregados.

Segundo Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999), não é difícil perceber a importância dos Programas de Administração de Qualidade como *Total Quality Management* (TQM) em termos do modo como eles relacionam o controle organizacional e o desempenho. A implantação de Programas de Qualidade Total em uma organização pode provocar alterações significativas em sua estrutura organizacional, promovendo a descentralização, ou, ainda, a mudança no fluxo de trabalho e no controle do processo de trabalho, passando a exigir um tipo de coordenação apropriado (Mintzberg, 1995).

Sabe-se que o Programa de Administração da Qualidade pode provocar modificações no comportamento dos indivíduos, na facilidade de padronização das tarefas, na divisão do trabalho e na motivação, entre outras. Um estudo mais sistematizado sobre os efeitos provocados especificamente na atividade gerencial, bem como a relação entre estrutura e qualidade, parece ser adequado (ver, por exemplo, Vieira & Carvalho, in Vieira & Oliveira, 1999).

No caso da unidade cooperativa, nesse estudo, pressupõem-se que a implantação do Programa de Qualidade Total alterou a maneira como se dava o seu controle organizacional. Para verificar tal efeito, foi adotada a abordagem estrutural, pois, além de considerar o ambiente, ela permite uma análise entre partes importantes da organização. Num nível organizacional de análise, investigou-se o seguinte problema de pesquisa:

QUAL O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NO CONTROLE ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA REGIONAL TRITÍCOLA SERRANA LTDA - COTRIJUI – UNIDADE DE DOM PEDRITO, RS ?

1.2. Objetivo Geral

♦ Analisar o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda – COTRIJUI/ Dom Pedrito, RS.

1.3. Objetivos Específicos

♦ Identificar junto à gerência e a representantes dos associados (conselheiros) por que a empresa buscou o Programa de Qualidade Total;

♦ Descrever como ocorreu a implantação do Programa de Qualidade Total;

♦ Descrever os mecanismos de controle utilizados antes da implantação do Programa de Qualidade Total;

♦ Descrever os mecanismos de controle utilizados depois da implantação do Programa de Qualidade Total.

Após serem alcançados os objetivos acima propostos, procedeu-se a um estudo comparativo entre o referencial teórico e os dados obtidos, visando analisar qual o impacto do Programa de Qualidade Total no controle organizacional da COTRIJUI/ Dom Pedrito, e se tal programa é capaz de trazer benefícios à organização que o utiliza.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo deste capítulo é apresentar a base teórico-empírica necessária para o desenvolvimento do estudo, permitindo a identificação preliminar de aspectos relevantes.

2.1. Cooperação, Cooperativismo e Cooperativas

Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo.

A cooperação, quando organizada, segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados tipos de grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que têm, em primeiro lugar, fins econômicos, sociais e educativos.

A cooperação sempre existiu, na história humana, como uma alternativa de sobrevivência ou como uma solução para os momentos de crise. Em um desses momentos,

que corresponde ao início da Revolução Industrial, surgiram vários pensadores que idealizaram novas formas de organização da sociedade, por acharem que o sistema econômico que estava se consolidando (capitalismo) não era satisfatória ao atendimento das aspirações da sociedade como um todo. Dentre esses homens, destacam-se, para o Movimento Cooperativista, Robert Owen (1771-1858), na Inglaterra, e François Marie Charles Fourier (1772-1837), na França, que idealizaram novas alternativas frente ao cenário que estava se formando, criando mecanismos que mais tarde se consolidaram como Princípios do Cooperativismo. Tanto Owen como Fourier tiveram experiências práticas onde puderam aplicar sua teoria.

As atividades de cooperação foram evoluindo, e dessa evolução surgiu o Movimento Cooperativista, que tem como marco inicial a formação da Cooperativa dos Probos Tecelões de Rochdale, na Inglaterra, em 28 de outubro de 1844, com 28 associados. Na ocasião, os associados, ao se verem numa situação grave de pobreza e desemprego, compraram um pequeno cômodo onde eram comercializadas pequenas quantidades de farinha, açúcar e manteiga, confiando as vendas a Samuel Ashworth, e a caixa da sociedade a William Cooper (Dac *apud* Padilha, 1966).

Segundo Padilha (1966, p.6): “O cooperativismo é, pois, a doutrina econômica que, consagrando os princípios fundamentais da liberdade humana, intervém na ordem econômica, em defesa do interesse de agrupamentos organizados, para proporcionar a cada um de seus participantes o melhor resultado de sua atividade econômica pessoal.”

Hartung (1996, p.7) transcreve a definição de cooperativa que consta no relatório do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, realizado em Manchester, Inglaterra, em 1995: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades

econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.”

O mesmo relatório cita os valores do cooperativismo, que são:

- ajuda mútua;
- responsabilidade;
- democracia;
- igualdade;
- equidade;
- solidariedade;
- honestidade;
- transparência;
- responsabilidade social;
- preocupação pelo seu semelhante.

Segundo Klaes (1982), cooperativa pode ser definida como “associação de produtores, fabricantes e consumidores para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para os intermediários”.

Para Pinho (1966), cooperativa é “uma empresa de serviço cujo fim imediato é a prestação de serviços a seus usuários, que criam com seu próprio esforço e risco”.

Klaes (1982) afirma que as cooperativas são “associações de pessoas que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazer uma variada gama de necessidades”.

Galofré (1974) define cooperativa como “uma associação de pessoas que se reúnem e formam uma empresa comum, cooperando voluntariamente nessa empresa cuja direção e controle tem um caráter democrático”.

Dessas definições e dos conceitos ora utilizados, pode-se deduzir pelo menos três características, as quais devem estar presentes nas organizações cooperativas:

- a ajuda mútua;
- a auto-administração;
- a auto-responsabilidade.

De acordo com esse critério, as etapas de desenvolvimento, as quais as cooperativas atravessam, podem ser de três tipos, a saber:

- cooperativas tradicionais;
- cooperativas de mercado;
- cooperativas economicamente integradas.

Uma cooperativa nasce pela vontade de um grupo de pessoas, as quais desejam solucionar seus problemas comuns em conjunto. Inicialmente seu raio de ação pode ser relativamente pequeno. Por outro lado, à medida que cresce a sua penetração no mercado e passa a exercer posição de liderança, seu raio de ação vai aumentando gradativamente. Ou seja, a cooperativa vai crescendo, e a base deste crescimento é constituída pelos sócios, proprietários, donos e usuários, os quais cada vez mais passam a operar com a mesma. Porém, não basta crescer, se faz necessário efetuar permanentes ajustes frente às modificações do seu meio ambiente, assim como das necessidades de seu mercado.

A organização cooperativa é uma associação de pessoas (físicas ou jurídicas), mas é também uma empresa econômica. Por isso, se diz que a mesma tem uma dupla natureza.

Como associação, a cooperativa reúne pessoas que têm interesses comuns. Nessa associação, todos os associados têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, definidos em seu estatuto.

Se em outros tipos de organização, a participação nas decisões e nos resultados é mais ou menos permitida, conforme a conveniência da própria empresa, na cooperativa a participação é exigida pelo seu próprio modelo, pois nela os cooperados são donos, proprietários, usuários e fornecedores. Sem essa participação efetiva dos cooperados, não existe cooperativa legítima. Quanto mais consciente e responsável a participação, tanto mais efetiva será a organização cooperativa.

Nessa discussão, portanto, os conceitos de Klaes (1982) e Galofré (1974) são os que mais se adequam aos princípios da organização em estudo.

A seguir, analisa-se a questão da sobrevivência e da produtividade, buscando a compreensão de elementos que favorecem a competitividade maior das organizações, uma vez que esta vem assumindo importância crescente e emergindo como uma questão imperativa.

2.2. Sobrevivência e Produtividade

O mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas. No entanto, essas mudanças são apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e sobretudo do conhecimento que a humanidade vem experimentando. Tais mudanças têm proporcionado ameaça à sobrevivência das organizações em todo o mundo, pelos mais variados motivos:

- os produtos perdem atualidade pelo lançamento de um outro produto melhor e mais barato;
- certos países, no desespero de conseguirem divisas, baixam o preço internacional de seus produtos fazendo com que suas empresas percam competitividade;
- os concorrentes utilizam novos equipamentos que tornam alguns processos ineficazes para o novo nível de qualidade e tecnológico colocado no mercado;

- certos países, impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com o atual processo de algumas empresas.

Esta é a situação característica da era que se vive: organizações aparentemente inexpugnáveis podem, devido às rápidas mudanças, ter sua sobrevivência ameaçada. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das organizações em todo o mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos suficientemente fortes e ágeis, de tal forma que garantam a sobrevivência das mesmas.

O Programa de Qualidade Total (TQC) como abordagem gerencial nas empresas pode contribuir, sendo que, para Campos (1992, p. 2), “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos”. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz (“*output*”) e o que ela consome (“*input*”).

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Pode-se substituir, na equação anterior, “*output*” por valor produzido e “*input*” por valor consumido, e, para aumentar a produtividade de uma organização humana, pode-se visualizar a produtividade como a taxa de valor agregado (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{valor produzido}}{\text{valor consumido}} = \text{taxa de valor agregado}$$

Os termos “valor produzido” e “valor consumido” podem ser substituídos por “qualidade” e “custos”, respectivamente:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{qualidade}}{\text{custos}}$$

Essa definição de produtividade torna clara a afirmação do professor Deming (1982) de que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, e que este fato era de domínio de uma seleta minoria.

Os termos “valor produzido” e “valor consumido” podem ainda ser substituídos por “faturamento” e “custos”, e tem-se uma nova maneira de definir produtividade:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{faturamento}}{\text{custos}}$$

Para Campos (1992), a definição de produtividade como quociente entre o faturamento e os custos tem a grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa, incluir o cliente como fator decisivo de produtividade. Se o cliente não quiser comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá.

2.3. Produtividade e Competitividade

A utilização do conceito de produtividade como medida de melhoria na produção é bastante recente. Embora os economistas, em meados do século XIX, já afirmassem que não poderia existir uma ciência econômica válida sem o estudo profundo do progresso técnico, da produtividade e de seus efeitos sobre a produção e o trabalho, só no início do século XX, a partir do trabalho de Frederick Winslow Taylor, foi que começou-se a realizar apreciações quantitativas do progresso técnico com a utilização de

métodos e critérios científicos, ou seja, a partir de uma avaliação técnica e baseadas em dados e fatos experimentais.

A produtividade é o mais importante dos indicadores sob o ponto de vista da estratégia de produção, já que o desenvolvimento ou a incorporação de tecnologia para incrementar esse indicador pode gerar um diferencial competitivo mais significativo e sustentável a longo prazo.

A OECE - Organização Européia de Cooperação Econômica, considerando importante a análise da produtividade em programas de desenvolvimento e de recuperação econômica, entendia que era imperativo definir, de uma forma lógica, o que era produtividade, estabelecendo, numa nota publicada em 1950, segundo Fontes et al. (1982), os seguintes conceitos de produtividade: “1. Produtividade é a relação entre a produção e um de seus fatores e 2. Produtividade é o quociente entre o que é produzido e o tempo gasto na produção.” Moreira (1991) afirma, ainda, que, em um sistema de produção, a produtividade deste pode ser definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num mesmo período de tempo.

Os conceitos acima são conceitos clássicos de produtividade e demonstram a relação, no sentido amplo, da produção com os fatores de produção, indicando que a produtividade é medida, sempre, em unidades de tempo, alocado na realização da atividade, e relacionada geralmente a cada um dos fatores de produção de forma independente. A produtividade geral do sistema se dará pela produtividade de cada um de seus componentes relacionadas entre si, chamada por Moreira (1991) de nível ou de índice absoluto de produtividade.

Tendo em vista que o objetivo do aumento da produtividade é o aumento da eficiência dos processos organizacionais, esses conceitos estão intimamente ligados. O conceito de eficiência está relacionado ao método, à maneira certa de se realizar

determinada atividade. O nível de eficiência pode ser definido pela relação entre o volume produzido e os recursos consumidos para a sua produção. Logo, a organização é eficiente quando consegue que um volume de produtos tenha sido produzido com o menor volume possível de recursos consumidos.

A principal forma de aumentar a eficiência dos processos produtivos é o aumento da produtividade, que pode ocorrer de duas formas: pelo aumento do rendimento dos fatores de produção ou pela incorporação de tecnologia.

O rendimento dos bens de produção influenciam diretamente na produtividade. Quanto maior for o rendimento de uma máquina, de uma ferramenta ou de qualquer outro recurso incorporado à produção, maior será a produtividade desse processo. É muito importante salientar que, nesse caso, a variação no rendimento individual de um bem de produção necessariamente precisa ter seus efeitos sentidos pelo processo como um todo. Para que se possa fazer uma análise do rendimento de cada um dos recursos utilizados no processo de produção é necessário levar em conta as restrições desse processo e a influência que cada recurso tem no seu resultado, conforme demonstrado por Goldrat (1990).

A produtividade pode ser incrementada, também, pela incorporação direta de tecnologia ao processo de produção. Através de inúmeras técnicas de produção, como *just-in-time*, *kanban*, células de produção, entre tantas outras, chega-se à utilização racional dos recursos e ao aumento da produtividade. É importante salientar, porém, que o aumento da produtividade não se dá pela ótima utilização de um ou de alguns recursos e fatores de produção isoladamente, mas sim pela otimização do sistema como um todo.

Tendo em vista que um sistema de produção é um sistema de transformação de insumos em bens ou serviços, para qualquer atividade que processe essa transformação, seja no setor industrial, comercial, de serviços ou *agribusiness*, em qualquer organização

ou grupo de organizações, haverá algum índice de produtividade que pode ser definido e avaliado.

A implementação, pelo governo brasileiro, de uma nova política industrial, como Programas de Competitividade Industrial (PCI) e Qualidade e Produtividade (PBQP), vem ao encontro da crescente conscientização da sociedade quanto à premência da necessidade de mobilização do país, no sentido de melhorar seu posicionamento competitivo, segundo Albuquerque (in Vieira & Oliveira, 1999).

Assim, o sucesso ou o fracasso de uma organização depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante condições de similaridade de requerimento de recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, de serviços e de padrões de consumo.

A necessidade crescente de competir em nível nacional e internacional tem convencido a todos da necessidade de buscar certos elementos que permitam sobreviver no mundo moderno, em que somente os melhores terão espaço adequado.

Campos (1992, p. 6) afirma que “ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes”, sendo que Saavedra (1995, p. 276) menciona que “a busca de um melhor posicionamento competitivo determina uma avaliação mais efetiva sobre o tema “qualidade”, tendo em vista que o aumento da concorrência gera um maior nível de exigência por parte dos consumidores. Isso torna as práticas comprovadas de melhoria da qualidade uma estratégia de aproximação dos mesmos.”

O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, de acordo com Kupfer (1991), não obstante a freqüente discussão em torno do tema registrada, na literatura especializada, a definição de competitividade carece de maior clareza e exatidão devido à tendência em associá-la, na

tradição do enfoque microeconômico, a indicadores de desempenho ou de eficiência técnica.

Com base no exame de diversos conceitos disponíveis na literatura especializada, Hauguenauer (1983) verifica que, em linha gerais, a competitividade como desempenho se expressa na posição alcançada pela organização no mercado em dado momento, resultante da combinação de uma série de fatores, como preço, qualidade, graus de diferenciação dos produtos, entre outros.

Para Machado da Silva & Fonseca (in Vieira & Oliveira, 1999) a competitividade como eficiência é definida, por outro lado, pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Desse modo, a organização determina de que forma a vantagem criada pela qualidade total pode ser usada para melhorar seu desempenho e para atingir um novo posicionamento competitivo no mercado.

Dentre os vários fatores que afetam as organizações, o Programa de Qualidade Total tem sido apontado na literatura como uma questão estratégica nas organizações. Assim, no próximo item serão abordadas a história e a evolução da qualidade, seus conceitos, características e limitações, sua relação com a estrutura e o controle organizacional , com o propósito de formar um lastro que possa ajudar a responder à pergunta de pesquisa que norteia este trabalho.

2.4. Qualidade: História e Evolução

Nos séculos XVIII e XIX, a concepção do que vinha a ser qualidade, bem como do que vinham a ser seus controles, diferia muito da qualidade tal como se conhece hoje. Quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício (Garvin, 1992). Os artesãos da época, antes de serem reconhecidos como artesãos, permaneciam por longo período como aprendizes. Segundo Juran (1993, p. 2), antes do século XX, o gerenciamento para a qualidade se baseava em dois princípios: 1) inspeção do produto pelo consumidor (que ainda hoje é usado nos mercados das aldeias); e 2) o conceito de artesanato, quando os compradores confiavam na técnica e na reputação de artesãos treinados e experientes.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e da necessidade de peças intercambiáveis (Garvin, 1992). Com a expansão do comércio e o aumento da tecnologia, conceitos e ferramentas adicionais foram inventados para assistir o gerenciamento para a qualidade: a) especificações por amostragem; b) garantias de qualidade nos contratos de venda (Juran, 1993).

Com a Revolução Industrial e o sistema fabril, vieram estratégias adicionais como especificações escritas, mensurações com instrumentos de medição adequados e laboratórios para testes e padronização. Para Garvin (1992, p. 4), “do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, de gabaritos e de acessórios no início do século XIX.”

No início do século XX, Frederick W. Taylor, considerado o pai da “Administração Científica”, deu legitimidade à atividade de medição e, principalmente, de

inspeção, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais (encarregados) necessários para um bom gerenciamento da fábrica. Com efeito, para Taylor (in Garvin, 1992, p. 5):

“O inspetor é responsável pela qualidade do trabalho, e tanto os operários quanto os mestres (que providenciam o uso das ferramentas de corte apropriadas, que verificam se o trabalho está no rumo certo e se os cortes estão sendo feitos na parte certa da peça) têm que cuidar para que o trabalho seja acabado de maneira a satisfazê-lo. É claro que ele pode trabalhar melhor se for um mestre na arte de acabar o trabalho bem e depressa”.

De acordo com Juran (1993), as dimensões extremas dessas estratégias de inspeção podem ser vistas a partir da situação reinante no *Hawthorne Works of Western Electric Company*, no final da década de vinte.

No decorrer destas mudanças, a prioridade dada à qualidade caiu sensivelmente. Segundo Juran (1993, p. 4):

“... A responsabilidade quanto à função da qualidade tornou-se vaga e confusa. Nos dias dos artesãos, o mestre (então, também o executivo chefe) participava pessoalmente no processo de gerenciamento para a qualidade. O que surgiu foi um conceito no qual a alta gerência separou-se do processo de gerenciamento para a qualidade.”

Não só a alta gerência se distanciou do processo (do gerenciamento para a qualidade), como também o trabalhador, através da limitação deste para executar uma única tarefa na linha de produção, se distanciou do produto final.

Garvin (1992) relata que, na década de 30, Walter Stewhart, que fazia parte de um grupo maior dos *Bell Telephone Laboratories*, que estava investigando problemas da qualidade, desenvolveu técnicas de controle da qualidade. Stewhart criou técnicas de acompanhamento e de avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade.

Toda a análise de Stewhart (1931, p. 6), de como distinguir as variações aceitáveis e as flutuações que indicassem problema, derivou do seu conceito de controle estatístico:

“Dir-se-á que um fenômeno está sob controle quando, recorrendo-se à experiência passada, se puder prever, pelo menos dentro de certos limites, como o fenômeno deve variar no futuro. Entende-se, aqui, que a previsão significa que se possa determinar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenômeno observado fique dentro de determinados limites.”

Juran (1993, p. 5) agrupa o conceito de Stewhart dentro de um grupo mais genérico chamado de Engenharia de Qualidade. Segundo o autor, “essa especialidade origina-se na aplicação de métodos estatísticos para o controle da qualidade em fabricação.”

Com o advento da Segunda Guerra Mundial e com a necessidade de produzir armas em grande escala, a indústria americana enfrentou uma tarefa adicional: uma mudança drástica no perfil da produção, com ênfase na indústria bélica. Uma parte da estratégia global durante a Segunda Guerra foi a de interromper a produção de vários produtos civis. Uma imensa escassez de bens surgiu no meio de um enorme crescimento do poder de compra. Foi somente no fim da década de 40 que a oferta se equiparou à demanda (Juran, 1993). Isso levou à queda da qualidade, uma vez que as empresas de fabricação deram prioridade máxima ao cumprimento do prazo de entrega. Por outro lado, é importante ressaltar que a qualidade sempre cai durante épocas de escassez.

Nos anos 50, surgiu um novo departamento nas indústrias, responsável por planejar e analisar os aspectos referentes à qualidade, visando especialmente à prevenção de defeitos: o Departamento de Controle da Qualidade.

Nesta mesma época, surgiu um movimento que visava resgatar o conceito de que o controle de qualidade deveria conter uma abordagem mais ampla, envolvendo um

conjunto de dispositivos para regular todo o ciclo produtivo, do qual o controle estatístico constituiria apenas um elemento. Esse movimento recebeu várias designações, dentre as quais a mais conhecida é Controle Total da Qualidade.

Em 1956, Armand Feigenbaum propôs o Controle Total da Qualidade. Produtos de alta qualidade, argumentava ele, não teriam possibilidade de ser produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente.

Feigenbaum (1956, apud Garvin, 1992) aborda o fato da necessidade de ser a qualidade reconhecida como um trabalho de todos, cujo controle precisa começar pelo projeto do produto e terminar quando este tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito.

Teboul (1991, p. 16), ao falar sobre a qualidade, afirma que:

“Para sair do dilema precedente, o custo do defeito contra o custo de inspeção, é necessário introduzir um terceiro termo: a prevenção. A qualidade deve ser construída e fabricada desde o início, pois a inspeção sempre aparece tarde demais e se resume, na maioria dos casos, a um atestado de óbito...”

Para Teboul (1991), uma mudança decisiva só poderá acontecer quando a administração tomar consciência de sua responsabilidade em relação à qualidade, responsabilidade esta que lhe pertence e não pode ser delegada a outro setor, por mais especializado que ele seja. A qualidade é importante demais para ser confiada a especialistas. E, para que haja uma mudança decisiva, a administração deve tomar consciência da sua responsabilidade em relação à qualidade.

2.5. A Busca da Qualidade no Japão

Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses partiram em direção à busca de metas nacionais através do comércio e não dos meios militares. No período 1946-50, houve uma tentativa de redirecionar a indústria de guerra japonesa para a exportação de produtos manufaturados (Teboul, 1991, p. 20).

Para fazer esta conversão de produtos militares para civis, os japoneses se prontificaram a aprender como os outros países gerenciavam a qualidade, já que seus produtos se caracterizavam pelos preços baixos e pela má qualidade. Isto é confirmado por Juran (1993, p. 7) ao afirmar que “um dos principais obstáculos para a venda desses produtos no mercado internacional era a reputação nacional por produtos de segunda, devido à exportação de bens de má qualidade antes da Segunda Guerra Mundial.”

Segundo Garvin (1992), as décadas de 40 e de 50 foram períodos de reconstrução e de consolidação para o controle da qualidade japonesa. Novas técnicas foram importadas dos Estados Unidos, estudadas cuidadosamente e então aplicadas em uma ampla série de cenários.

A partir dessas iniciativas, de acordo com Juran (1993), os japoneses articularam algumas estratégias inéditas para criar uma revolução na qualidade. Várias dessas estratégias foram decisivas, entre as quais:

1. os gerentes de nível alto lideraram pessoalmente a revolução;
2. todos os níveis e funções foram submetidos a treinamento no gerenciamento para a qualidade;
3. o aperfeiçoamento da qualidade foi empreendido a um ritmo contínuo e revolucionário;

4. a força de trabalho participou do aperfeiçoamento da qualidade através do conceito de círculo de controle de qualidade.

Desde 1945, os japoneses têm feito enormes investimentos no gerenciamento da qualidade. Saíram de posições retardatárias para a liderança e têm feito isso segundo uma sistemática e ordenada progressão (Garvin, 1992).

Juran (1993, p. 8) usa, com frequência, o gráfico abaixo (Figura 1) para mostrar a evolução comparativa da qualidade nos países ocidentais e no Japão.

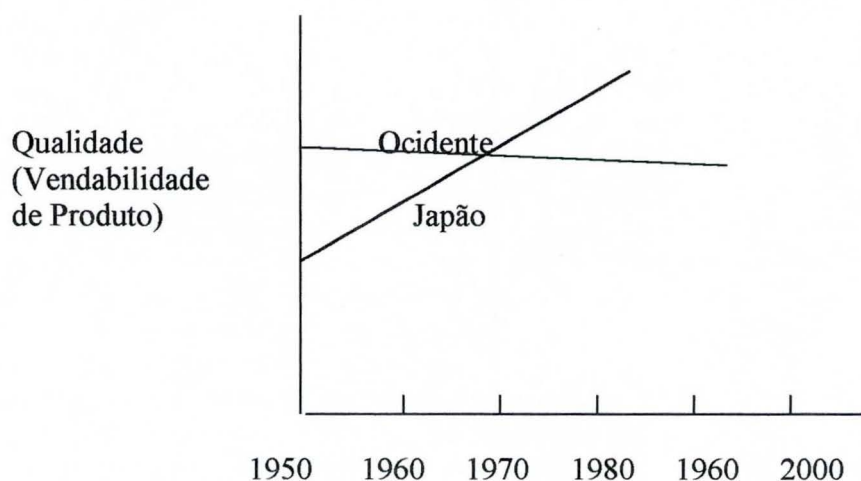


Figura 1. Qualidade japonesa e ocidental: um contraste
Fonte: Juran (1993, p.8)

O Quadro 1, a seguir, mostra os principais eventos do movimento da qualidade do pós-guerra no Japão. Esta passagem pela história mostra que a responsabilidade da administração e a importância estratégica da qualidade se impuseram rapidamente no Japão, levando a uma dinâmica de qualidade mais rápida do que a que aconteceu nos países do ocidente (Teboul, 1991).

Quadro 1 - Cronologia do Movimento da Qualidade Japonesa

1945	É criada a Seção de comunicação Civil dentro do Quartel General, Comando Supremo das Forças Aliadas. É criada a Associação de Padrões Japonesa.
1946	É criado o Comitê de Padrões Industriais Japonês. É criada a União dos Cientistas e Engenheiros Japonesa (JUSE). O jornal mensal <i>Padrões e Normas</i> é publicado pela primeira vez.
1949	O Grupo de Pesquisa em Controle da Qualidade é criado dentro da JUSE. São oferecidos os primeiros curso de CQ. É aprovada a Lei de Padronização Industrial. Os seminários da Seção de Comunicação Civil são oferecidos.
1950	A JUSE publica a revista <i>Controle Estatístico da Qualidade</i> . Padrões Industriais Japoneses são criados com base na lei da padronização industrial. Deming apresenta seminários sobre qualidade.
1951	É criado o Prêmio Deming. É realizada a primeira conferência sobre Controle da Qualidade.
1954	Juran apresenta seminários sobre qualidade.
1956	A Corporação de Radiodifusão em Microondas do Japão transmite um curso por correspondência para encarregados.
1957	A Corporação Nacional de Radiodifusão oferece uma série de cursos de CQ no seu canal de televisão educativa.
1960	A JUSE publica em dois volumes o manual de CQ para encarregados. O primeiro 'Mês da Qualidade' é introduzido em âmbito nacional.
1961	Um suplemento especial do <i>Controle Estatístico da Qualidade</i> é publicado para encarregados. É realizada a décima primeira conferência sobre Controle da Qualidade, incluindo um painel sobre 'o papel dos encarregados na garantia da qualidade'.
1962	<i>Genba-To-QC</i> (Controle da Qualidade para Encarregados) é publicado, incluindo uma proposta para círculos de CQ. O primeiro círculo de CQ é registrado como círculo de CQ do quartel general. É realizada a primeira conferência anual sobre CQ para encarregados.
1968	O termo 'Controle da Qualidade por Toda Companhia' (CWQC) é introduzido.
1969	É realizada a Conferência Internacional para Controle da Qualidade em Tóquio.
1970	É criado o Prêmio de Controle da Qualidade para todo o Japão. É criada a Sociedade Japonesa para Controle da Qualidade.
1972	O desdobramento de funções da qualidade é praticado primeiramente na <i>Kobe Shipyard, Mitsubishi Heavy industries, Ltda.</i>
1979	100 mil círculos de CQ são registrados.

Fonte: Garvin, 1992, p. 235.

Segundo o autor, logo no período do pós-guerra, as empresas americanas afetadas consideraram que a competição japonesa residia nos preços e não na qualidade. À medida que os anos passaram, a competição de preços caiu, enquanto a competição da qualidade subiu.

Examinando os principais eventos do movimento da qualidade, não há nenhuma dúvida de que as teorias administrativas geradas no ocidente e de que as tecnologias desenvolvidas a partir delas tiveram um profundo impacto no Japão. Os americanos podem ter sido os catalisadores, mas, de acordo com Garvin (1992, p. 219):

“Os japoneses desenvolveram ultimamente um movimento da qualidade que foi unicamente deles próprios. Algumas das mais importantes inovações remontam aos últimos anos da década de 50 e aos primeiros da década de 60; as sementes, todavia, foram plantadas uma década antes.”

Juran (1981, apud Garvin, 1992, p. 219) também enfatiza esse esforço singular dos japoneses ao relatar que:

“Um segmento da imprensa ocidental tem surgido com a conclusão de que o milagre japonês não foi devido aos japoneses. Na verdade foi devido a dois americanos, Deming e Juran, os quais fizeram conferências para os japoneses logo após a Segunda Guerra Mundial. (...) Eu realmente conferenciei no Japão, como relatado, e levei alguma coisa de novo para eles - uma abordagem estruturada para a qualidade. Também fiz a mesma coisa para um grande número de outros países, entretanto, nenhum destes ainda atingiu os resultados conseguidos pelos japoneses. Desta forma, quem executou o milagre?”

Referindo-se às tecnologias administrativas, Noritake Kabayachi (apud Garvin 1992, p. 58), Diretor da Escola de Administração da Universidade de Keyo, reconhece que “não há nada de novo; fazemos aquilo que aprendemos, e o que aprendemos foi com as teorias administrativas americanas.”

Segundo o Professor Tadashimoto (1981, apud Caravantes, 1992), existem três fatores críticos na manutenção da alta produtividade das organizações japonesas:

- treinamento em serviço - OJT (*on the job training*);
- controle de qualidade - TQC (*Total Quality Control*); e
- planejamento a longo prazo - LTP (*long term planning*).

O próximo item tratará do gerenciamento da qualidade considerando-se as abordagens de Joseph M. Juran, de W. Edwards Deming e de Philip Crosby.

2.6. Gerenciamento para a Qualidade: as abordagens de Joseph M. Juran, de W. Edwards Deming e de Philip Crosby

Juran, Deming e Crosby foram escolhidos para este estudo porque, além de fazerem parte de um seleto grupo de especialistas americanos, são considerados, por vários autores como, por exemplo, H.S. Gitlow (1995), J. Teboul (1991), J. Oakland (1994), J. Dotchin (1992), D. Garvin (1992), P. Scholtes (1992), W. Schmidt e J. Finnigan (1992), A. Gabor (1988, 1994), A. March (1986), como os “gurus” da qualidade americana. Estes autores têm percorrido o mundo aconselhando as indústrias sobre o melhor método para administrar a qualidade.

Juran é considerado uma autoridade em qualidade, e seu livro *Quality Control Handbook*, publicado em 1951, se tornou a bíblia da qualidade nos Estados Unidos e no Japão. Foi ainda co-desenvolvedor do primeiro controle estatístico de processo, tendo ficado conhecido por ensinar o Princípio de Pareto.

Já Deming tem sido considerado como o fundador da nova era econômica e industrial. Foi ele que introduziu no Japão a importância da qualidade e a aplicação do raciocínio estatístico. Seu método recusa-se a aceitar receitas e soluções instantâneas e prega a motivação e o enfoque nos processos como a melhor maneira de conduzir os negócios com qualidade.

Crosby (1979), por sua vez, é conhecido como o criador do defeito zero. Ele desenvolveu um programa com 14 passos que é usado como base para muitos programas de melhoria de qualidade, sendo que a sua ênfase está no “custo da qualidade”.

2.6.1 Joseph M. Juran

Para Juran (1993), o gerenciamento para a qualidade é feito pelo uso de três processos universais de gerenciamento: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade. Estes processos são conhecidos como a Trilogia Juran.

O Planejamento da Qualidade é a atividade para: a) determinar as necessidades dos clientes; e b) desenvolver os produtos e os processos necessários para atender às necessidades dos clientes, envolve uma série de etapas:

1. determinar quem são os clientes;
2. determinar quais são as necessidades dos clientes;
3. desenvolver características de produtos que correspondam às necessidades dos clientes;
4. desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto;
5. e transferir os planos resultantes às forças operacionais.

No Controle da Qualidade (Juran, 1993), o conceito de controle existe no sentido de “manter o *status quo*”: manter o processo planejado no seu estado planejado, de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais. Esse processo consiste nos seguintes passos:

1. avaliar o desempenho da qualidade real;

2. comparar o desempenho real com as metas de qualidade;
3. e atuar nas diferenças.

Para Juran (1993, p. 23), “Melhoramento da Qualidade significa a criação organizada de mudanças benéficas e a obtenção de níveis inéditos de desempenho; é um sinônimo de inovação.” A metodologia consiste em quatro etapas:

1. estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual;
2. identificar as necessidades específicas para melhoramento - os projetos de melhoramento;
3. estabelecer para cada projeto uma equipe de projetos que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o mesmo seja bem sucedido;
4. e fornecer os recursos, a motivação e o treinamento necessários às equipes para: diagnosticar as causas, estimular o estabelecimento de uma solução, estabelecer controles para manter os ganhos.

A implantação dessa abordagem é baseada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente. Não há, no entanto, uma preocupação em organizar todas as atividades da função qualidade, de modo a garantir os melhores resultados desde o início do processo.

2.6.2 W. Edwards Deming

Deming (1982) desenvolveu 14 pontos que descrevem o que é necessário para uma empresa sobreviver e ser competitiva:

1. criar e publicar a todos os funcionários uma declaração dos objetivos e dos propósitos da empresa ou de outra organização. A gerência deverá demonstrar constantemente seu comprometimento para com esta declaração;
2. aprender a nova filosofia;
3. entender o propósito da inspeção para o melhoramento do processo e a redução de custos;
4. suspender a prática de aprovar compras apenas com base no preço;
5. aperfeiçoar sempre e constantemente o sistema de produção e de serviço;
6. instituir o treinamento;
7. criar e instituir lideranças;
8. eliminar o medo. Criar confiança. Criar um clima para inovação;
9. otimizar os esforços grupais das áreas de assessoria em relação à consecução dos objetivos e dos propósitos organizacionais;
10. eliminar a exortação para a força de trabalho;
11. a- eliminar as cotas numéricas para a produção. Aprender e instituir métodos de melhoramento.
- b- eliminar o gerenciamento por objetivo. Aprender capacidades do processo e como melhorá-las;
12. remover as barreiras que roubam às pessoas seu direito de se orgulharem do trabalho realizado;
13. encorajar a educação e o auto-desenvolvimento de todos;
14. e trabalhar para realizar a transformação.

O enfoque de Deming está no controle e na melhoria de processo, não apresentando, para tanto, um sistema estruturado ou uma metodologia clara para a implementação de sua abordagem nas empresas.

2.6.3 Philip Crosby

Crosby (1979) apresenta quatro pontos absolutos da Qualidade:

- definição - conformidade com os requisitos;
- sistema - prevenção;
- padrão de desempenho - zero defeito;
- e medida - preço da não conformidade.

Crosby (1984) oferece um programa com 14 pontos para o melhoramento da qualidade. O programa enfatiza a prevenção ao invés da detecção, e enfatiza a mudança da cultura organizacional ao invés das ferramentas estatísticas e analíticas.

Este programa foi desenvolvido como um guia, a fim de assegurar o comprometimento da gerência e de ganhar o envolvimento dos empregados através de ações como O Dia do Defeito Zero (March, 1986). Os quatorze pontos são:

1. Comprometimento da Gerência: deixar claro que a administração é comprometida com a qualidade;
2. Times de Melhoramento da Qualidade: formar grupos de melhoramento da qualidade com representantes de todos os departamentos;
3. Medida da Qualidade: devem ser estabelecidas medidas da qualidade apropriadas a cada atividade para identificar as áreas que necessitam melhoramento;
4. Avaliar o Custo da Qualidade: estimar o custo da qualidade para identificar áreas onde melhorias de qualidade serão úteis;
5. Conscientização sobre a Qualidade: despertar a conscientização sobre a qualidade de todos os empregados. Eles devem entender a importância da conformidade com os requisitos do produto e do custo da não- conformidade;

6. Ação Corretiva: oportunidades para correção são geradas pelos passos 3 e 4, bem como pelas discussões entre os empregados. Estas idéias devem ser levadas à supervisão e resolvidas lá, se possível;
7. Planejamento do Programa de Zero Defeito: um comitê *ad hoc* de zero defeito deve ser formado pelos membros do time de melhoramento. Esse comitê deve começar planejando o programa de zero defeito de acordo com a empresa e a sua cultura;
8. Treinar Supervisores: todos os níveis de gerência devem ser treinados para implementar sua parte do programa de melhoramento da qualidade;
9. Dia de Zero Defeito: instituir um dia para que todos os empregados percebam que houve mudança;
10. Estabelecer Metas de Melhoria: para transformar um comprometimento em ação, as pessoas devem estabelecer metas de melhoramento para si próprias e para seus grupos;
11. Remoção das Causas dos Erros: estimular os empregados a comunicar à gerência os obstáculos que encontram para atingir sua meta de zero defeito;
12. Reconhecer e valorizar aquele que atinge sua meta de qualidade;
13. Conselhos de Qualidade: estabelecer conselhos para fazer comunicações, a intervalos regulares, para dividir problemas, experiências e idéias;
14. Repetir Tudo: para enfatizar o processo de melhoria contínua, o programa (passos 1 - 13) deve ser repetido. Isto renova o comprometimento dos velhos empregados e traz os novos para o processo.

Oakaland (1994), através de 12 fatores diferentes, comparou as abordagens dos três autores, conforme pode-se observar no Quadro 2 :

Quadro 2 – As visões da qualidade de três autores americanos

	CROSBY	DEMING	JURAN
Definição da Qualidade	Conformidade com os requisitos	Um grau previsível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado	Adequação ao uso
Grau de responsabilidade da gerência sênior	Responsável pela qualidade	Responsável por 94% dos problemas da qualidade	Menos de 20% dos problemas da qualidade são devidos aos trabalhadores.
Padrão de desempenho/ Motivação	Zero defeito	A qualidade tem muitas escalas. Usar estatísticas para medir o desempenho em todas as áreas. Crítico do zero defeito	Evitar campanhas para fazer trabalho perfeito.
Abordagem geral	Prevenção, não inspeção	Reduzir a variabilidade através de contínuos melhoramentos. Parar com a inspeção em massa.	Abordagem de gerenciamento geral da qualidade – especialmente dos elementos “humanos”
Estrutura	14 passos para o melhoramento da qualidade	14 pontos para o gerenciamento	10 passos para o melhoramento
Controle estatístico de processo (CEP)	Rejeita os níveis de qualidade estatisticamente aceitáveis	Os métodos estatísticos de controle da qualidade devem ser usados	Recomenda o CEP, porém alerta que pode conduzir a uma abordagem “orientada pelo ferramental”
Base de melhoramento	Um “processo”, não um programa. Metas de melhoramento	Contínuo, para reduzir a variação. Eliminar metas sem métodos.	Abordagem de grupo projeto-a-projeto. Estabelecer metas.
Trabalho em grupos	Grupos de melhoramento da qualidade. Conselhos da qualidade	Participação do empregado na tomada de decisão. Demolir as barreiras entre os departamentos.	Abordagem de grupos e círculos da qualidade
Custo da Qualidade	Custo da não conformidade. A qualidade não tem custo.	Não existe ótimo – o melhoramento é contínuo.	A qualidade não é isenta de custo – existe um ótimo.
Compras e mercadorias recebidas	Formular os requisitos. O fornecedor é uma extensão do negócio. A maior parte das falhas ocorre devido aos próprios compradores.	A inspeção é demasiado tardia – permite que os defeitos entrem no sistema. A evidência estatística e os gráficos de controle são necessários.	Os problemas são complexos. Realizar análises formais.
Avaliação dos fornecedores	Necessária para fornecedores e compradores. Auditorias da qualidade são inúteis.	Não-crítico da maioria dos sistemas	Sim, porém deve-se ajudar o fornecedor a melhorar.
Fontes únicas de suprimento		Sim	Não-pode negligenciar a melhoria da competitividade

Fonte: Oakland, 1994, p. 442-443.

Segundo Garvin (1992), como conceito, a qualidade existe há muito tempo, mas apenas recentemente emergiu como uma forma de gestão. Esta nova abordagem é

resultante de um processo evolutivo e vem passando por uma revolução considerável nas organizações do Primeiro Mundo .

2.7. A Qualidade hoje : Conceitos, Características e Limitações nas Organizações

O modelo atual de qualidade total parece inspirar-se em idéias tayloristas, humanistas e sistêmicas. Nesse sentido, Carvalho e Tonet (1994, p.140) afirmam que “ao mesmo tempo em que se enfatizam o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhoria crescente, busca-se envolver os empregados da empresa mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto articulam-se estratégias de transação com o meio ambiente maximizadoras de resultados.”

O modelo administrativo da qualidade total altera o papel dos empregados e dos administradores. Permite-se aos empregados tomarem decisões de modo independente, além de darem os passos necessários para o aperfeiçoamento da qualidade. Treinamento e educação provêm as necessárias habilidades para este fim. E no que tange à alta administração, seu papel é o de criar uma constância de propósitos e um aperfeiçoamento de produtos e serviços. Porém, na administração da qualidade total, os administradores, e não os empregados, devem se responsabilizar por problemas de qualidade (Vieira e Carvalho in Vieira e Oliveira, 1999) .

A qualidade adquiriu importância como fator estratégico nas organizações. Pode-se dizer que, nos seus primórdios, a qualidade estava relacionada e voltada para a

inspeção. Atualmente, assiste-se a um aumento crescente das atividades e das funções ligadas à qualidade, considerados fundamentais para o sucesso das organizações. Se no início ela estava estritamente vinculada à produção e às operações, hoje engloba os diferentes setores das empresas. Além disso, considerando a difusão das abordagens de gerenciamento da qualidade para os setores público e de serviços, a definição de qualidade foi expandida em termos da produção de bens ou de serviços que se ajustam às expectativas dos consumidores com o menor custo possível.

Qualidade é definida, segundo Munro-Faure & Munro-Faure (1992, p. 2), como “produção de ‘*outputs*’ adequados às exigências dos consumidores” ou como “total adequação às exigências; estas são exigências totais dos consumidores, e não apenas a especificação de um produto ou serviço”. Segundo Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999), o conceito de consumidores emergiu com força como um dos principais componentes da definição de qualidade. Garvin (1987), por exemplo, afirma que “qualidade significa agradar os consumidores e não apenas protegê-los contra aborrecimentos”.

A Administração da Qualidade Total (TQM), abordagem estratégica de gerenciamento da qualidade, é um programa de mudança estratégica baseado nos princípios de qualidade aplicados para toda a organização. Nesse sentido, Wilson (1992, p.93) afirma:

“ TQM é um programa de mudança planejada em direção a objetivos específicos. Seu fundamento encontra-se na “cooperação interfuncional, principalmente através da interação entre vendas, marketing e produção, juntamente com uma obsessão com serviço de qualidade ao consumidor” .

Munro-Faure & Munro-Faure (1992) sustentam ser TQM uma abordagem comprovada e sistemática ao planejamento e ao gerenciamento das atividades, que pode

ser aplicada a qualquer tipo de organização. Os autores enfatizam que a aplicação de princípios de qualidade para todas as atividades organizacionais resultará em uma organização mais eficiente e competitiva, que conduzirá à evolução teórica e operacional do gerenciamento da qualidade total.

Oakland (1989, p. 2) define TQM como:

“uma forma de gerenciar para melhorar a eficácia, a flexibilidade e a competitividade de todo o empreendimento. É também um método de remoção de perdas por meio do envolvimento de todos os membros da organização no melhoramento do modo como as coisas são feitas, indo ao encontro das expectativas dos consumidores internos e externos à organização”.

Dawson & Palmer (1993, p. 115) comentam que TQM é “uma estratégia amplamente utilizada para aumentar a flexibilidade organizacional e o comprometimento dos empregados com a mudança...” Os autores evidenciam que a natureza da mudança é basicamente de práticas de trabalho baseadas na ação individual, para a realização do trabalho em equipes e para a participação dos empregados nas decisões de chão-de-fábrica.

Conforme Roesch & Antunes (1995, p. 41), o *Total Quality Management* (TQM) requer, mais do que um mero interesse, o envolvimento da alta administração. “O comprometimento da direção é considerado fundamental para a implementação e a manutenção do TQM, e o papel da cúpula é, justamente, o de interpretar os ambientes interno e externo, formular a estratégia e estabelecer padrões de avaliação e, principalmente, transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo”.

A qualidade total é uma filosofia que busca o compromisso de toda a organização com o aperfeiçoamento contínuo da qualidade, através do envolvimento da cúpula administrativa, de todo o corpo funcional, bem como de seus fornecedores. Busca ainda o “[...] estabelecimento prioritário da relação entre qualidade e os objetivos básicos e

estratégicos da empresa.” (Rodrigues & Amorim, 1995, p.267). Sendo que as implicações desse enfoque, para a administração, são essenciais e de longo alcance.

Para Hunt (1994), “ a qualidade total é um bem estruturado modelo de mudança organizacional”, podendo ser caracterizada tanto como uma filosofia quanto um conjunto de conceitos-guia, de princípios e de práticas que representam os fundamentos de uma organização em contínuo aperfeiçoamento. Sendo que esta, enquanto modelo administrativo, nada mais é do que a combinação de diversas teorias administrativas de forma integrada, utilizando os aspectos mais interessantes de cada uma delas.

Para Belohav (1993, p.66), “assim como há diferentes níveis de qualidade, também existem diferentes níveis de administração da qualidade. Um pode produzir produtos ou serviços livres de defeito, mas isso não é *Total Quality Management* (TQM). O TQM envolve toda a organização desde a cúpula até o chão-de-fábrica. Não enfatiza uma função da organização em detrimento de outra, visto que as funções são simplesmente diferentes aspectos de um único processo.” Esta afirmação corrobora o pensamento de Deming de que a qualidade “deve estar presente em todos os lugares da empresa - deve ser, portanto, ‘total’.

Para Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999), “embora hajam muitas conceituações e programas práticos considerados programas de gerenciamento da qualidade, ou apenas programas de qualidade, o termo qualidade é um conceito abstrato e de difícil definição”. Para esses autores, a força do termo “qualidade” está no fato de que ele pode ser utilizado para legitimar todo tipo de medidas e mudanças em nome de um “bem auto-evidente”.

Petelin (1992) argumenta que qualidade é um termo que possui conotação valorativa e é considerado como uma característica intrínseca e específica de alguma coisa. Wilkinson & Willmott (1995) comentam que, em função dessa dimensão subjetiva, o

termo qualidade tem sido aplicado para identificar todo tipo de ação administrativa e gerencial.

Dawson & Palmer (1993) afirmam que é comum que essas definições aparentemente diferentes de qualidade e de gerenciamento da qualidade objetivem o delineamento de uma metodologia única para a implementação bem-sucedida da Administração da Qualidade Total em organizações do setor de manufatura e de serviços.

Além dos problemas relacionados à definição de qualidade e de TQM, Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999, pág. 125-126) analisam os trabalhos acadêmicos mais recentes na área (Pollitt & Bouckaert, 1995; Dawson & Palmer, 1993; Binns, 1993) e demonstram algumas características que parecem ser comuns, na maioria das práticas relativas à qualidade nas organizações, sintetizando-as da seguinte forma:

- a. Integração: TQM visa à integração de todos os membros da organização em um esforço para melhorar o desempenho por meio de um ambiente participativo, no qual o processo de comunicação possa ocorrer livremente em todas as direções, sem seguir necessariamente os canais estabelecidos pela estrutura formal. É uma abordagem holística, que leva a uma cultura corporativa, associada com mudança organizacional estratégica e cultural.
- b. Criação de um comprometimento e de um entusiasmo pela qualidade desde os níveis mais altos da hierarquia até o chão-de-fábrica: Uma abordagem administrativa geral total em direção à qualidade envolve todos os aspectos das operações internas e todos os empregados da organização, incluindo o diretor-presidente ou similar, diretores de áreas funcionais, administradores de níveis intermediários e trabalhadores de chão-de-fábrica.

- c. Comprometimento com melhoramento contínuo: A retórica da TQM enfatiza um processo em andamento, contínuo e dinâmico, em vez de remodelar procedimentos de trabalho já existentes e estabelecer um novo conjunto de processos fixos e formalizados. Mudanças em direção à integração organizacional e à obtenção de empregados autocontrolados e responsáveis, que pensam em termos de relação produtor-consumidor, durante o desenvolvimento de suas próprias atividades, visando ao melhoramento contínuo, podem ser conseguidas por meio de uma forte política de recursos humanos (Oakland, 1989; Hill, 1991,b).
- d. Conjunto de técnicas, especialmente das relacionadas a sistemas flexíveis de manufatura: TQM compreende uma série de métodos de produção que incluem mudança no *layout* do local de produção, ferramentas estatísticas para medir o desempenho organizacional, cortar custos e evitar que as operações tenham que ser realizadas mais de uma vez em função de erros durante o processo produtivo. Os conceitos básicos relacionados ao conjunto de técnicas que compõem TQM são: (a) Processo de controle estatístico; (b) *just in time*; e (c) sistema de documentação e regulação.
- e. Desejo e disposição para fazer um investimento substancial em treinamento, como parte de uma política de recursos humanos: Este aspecto da TQM tornou-se mais popular depois do reconhecimento de que apenas as técnicas de produção não eram suficientes para assegurar qualidade. Ainda essas técnicas não são aplicáveis no setor de serviços em geral.
- f. Transcedência de fronteiras departamentais e disciplinares, e uso de técnicas de solução de problemas em grupo e de trabalho em equipes, num ambiente de relações de alta confiança.

Pode-se notar, a partir do que foi abordado anteriormente, que a maioria das definições e das características da administração ou do gerenciamento da qualidade em geral, e da TQM em particular, envolvem mais de um campo de estudo do conhecimento, mas, para efeito desta pesquisa, será adotada a abordagem estrutural, que trata dos desenhos organizacionais, das ligações e do funcionamento das relações entre as organizações e o ambiente, mesmo entendendo que possivelmente vários aspectos importantes das outras abordagens não serão considerados.

2.8. Abordagem Estrutural

Na abordagem estrutural, os teóricos da administração consideram a organização como um sistema aberto, cuja hipótese básica é que o ambiente (interno e externo) da organização está sempre mudando, podendo com isso afetar as organizações, uma vez que existe uma relação de troca de influências entre os mesmos (Hampton, 1983).

A escolha da abordagem estrutural deve-se ao fato de que, além de considerar o ambiente, permite uma análise entre partes importantes da organização como, por exemplo, aspectos da organização formal e informal e também o impacto causado na distribuição das tarefas. Também, através dessa abordagem, podem-se buscar novas formas organizacionais mais flexíveis e eficazes, que proporcionem maior competitividade à organização (Mintzberg, 1995).

As considerações sobre o ambiente feitas por esta abordagem são realizadas dentro de uma perspectiva contingencial, em que não existe apenas uma melhor forma de a organização desenhar sua estrutura, e esta vai depender de vários fatores que dizem

respeito à situação particular que a organização esteja vivenciando, principalmente as transformações no ambiente organizacional, o qual pode ser distinguido em ambiente externo e ambiente interno. No ambiente externo, a organização está submetida às dinâmicas das normas do governo, das condições econômicas, das inovações tecnológicas e de produtos, entre outras. No ambiente interno, os indivíduos que trabalham na organização mudam, seja adquirindo maiores níveis educacionais, seja com preocupações sobre as questões de trabalho, sociais ou ecológicas. Essas variações do ambiente externo e interno podem levar as organizações a procurarem uma nova forma de manterem-se atualizadas e vivas (Mohrman e Mohrman Jr., 1995; Certo & Peter, 1993; Hampton, 1983).

Corroborando essas idéias, Stoner (1995) também afirma que as forças internas e externas às organizações podem pressioná-las a iniciar um processo de mudança e que essas forças agem conjuntamente, na maioria dos casos.

Como consequência das forças impulsionadoras de mudança, podem-se obter diferentes efeitos nas organizações. Leavitt (*apud* Stoner, 1995) afirma que, se houver alterações nos elementos organizacionais ou na combinação deles, poderá ocorrer mudança na organização. Os elementos organizacionais adotados por ele são estrutura, tecnologia e pessoal, e a combinação dos mesmos pode melhorar o desempenho organizacional. Segundo o autor, estes elementos compõem um sistema e quaisquer alterações em um deles provavelmente afetarão os demais elementos. Desse modo, a mudança estrutural pode levar a modificações na organização, promovendo a descentralização, ou ainda, a mudança no fluxo de trabalho. Entre os vários fatores que afetam as organizações, o Programa de Qualidade Total tem sido apontado na literatura como influenciador na mudança da estrutura organizacional.

Conforme já abordado anteriormente, não existe uma única fonte isolada que influencie a estrutura de uma organização à luz da perspectiva contingencial. Porém, ao se

isolar a variável Programa de Qualidade Total para explicar como ela afeta a estrutura organizacional, especialmente nos seus mecanismos de coordenação e de controle, pretende-se facilitar a pesquisa analítica proposta, uma vez que existe a consciência de que outros fatores também estão atuando simultaneamente sobre a organização, alterando a estrutura de forma interativa e não isolada (Hall, 1984).

Assim , no próximo item, discute-se a questão dos mecanismos de controle.

2. 9. Mecanismos de Controle

Dada a sua importância, os mecanismos de controle representam um grande campo de estudo, sendo abordado por aspectos como a sua relação com a estrutura de autoridade e poder e com o desempenho organizacional.

Das (1989) considera que os mecanismos de coordenação são cruciais para a sobrevivência das organizações em ambientes turbulentos como forma de poder controlar as diferentes tarefas organizacionais.

Além da questão da eficiência organizacional e também da sobrevivência, o controle organizacional é, segundo Das (1989), uma importante área de estudo devido à sua íntima relação com vários outros aspectos do funcionamento organizacional, tais como estrutura de autoridade e distribuição de poder. Mecanismos de controle têm efeitos profundos sobre o bem-estar dos empregados. Também, o desempenho de uma organização e a satisfação dos seus membros são significativamente influenciados pelos

padrões de controle. A sua importância para a organização pode ser observada pela seguinte afirmação de Tannenbaum (*apud* Das, 1989, p. 459):

“organizações implicam controle. Uma organização social é um arranjo ordenado de interações de indivíduos humanos. Processos de controle ajudam comportamentos idiossincráticos circunscritos e os mantêm de acordo com um plano racional de organização. A coordenação e a ordem desenvolvem diversos interesses e potencializam comportamentos difusos de seus membros; é amplamente uma função de controle... Controle está inevitavelmente correlacionado com organização”.

Várias abordagens foram desenvolvidas para explicar as diferentes formas em que o controle aparece nas organizações. Os trabalhos de Ouchi & Maguire (1975) sugerem dois modelos de controle organizacional: o controle comportamental, baseado na vigilância pessoal, e o controle das saídas, baseado na medida das saídas, ambos independentes, porém, não substituíveis um pelo outro. Uma nova maneira para prever a forma que a organização poderá ter é proposta, em outro trabalho, por Ouchi (1980), através de um mecanismo de mediação ou controle particular, sob critérios de eficiência, no qual transações são executadas entre indivíduos que estão engajados em ações cooperativas. Essas ações cooperativas envolvem interdependência entre indivíduos, que pode ser vista como uma transação ou troca, na qual cada indivíduo dá e recebe algo de valor, e que está de acordo com suas expectativas.

Segundo esse autor, os mecanismos de mediação ou de controle são resultantes da combinação dos fatores de incongruência de objetivos e da ambigüidade de desempenho, que são identificados através de uma perspectiva de custo: a) MERCADOS, que são eficientes quando as ambigüidades de desempenho são baixas e a incongruência de objetivos é alta; b) BUROCRACIAS, que são eficientes quando ambos os fatores, incongruência de objetivos e ambigüidade de controles, são moderadamente altos; e c)

CLÁS, que são eficientes quando incongruência de objetivos é baixa e a ambigüidade de controles é alta.

Na maioria das organizações, segundo Burris (1989), coexistem duas ou mais formas de controle dependendo, freqüentemente, de sua adequação ao tipo de trabalho que se realiza em cada uma das sub-unidades. Assim, por exemplo, algumas atividades são mais bem governadas por umas formas que por outras. Numa cadeia de montagem (tarefas repetitivas) o mais adequado será o controle simples. Atividades com maior nível de especialização, controle através de normas e regulamentos que proporcionem o controle do tipo burocrático e atividades de investigação científica, de alto nível de formação, adequam-se melhor ao tipo de controle tecnocrático.

Perrow (1990) sugere que o processo de industrialização da sociedade moderna provocou a passagem dos tipos de controle direto para os controles burocráticos, e, posteriormente, para o controle das premissas cognitivas, propondo uma tipologia baseada em três tipos de controle:

- 1) Controles diretos ou completamente reativos – referem-se às ordens, à vigilância direta e à regulação estabelecida. Frequentemente são formas de controle de custo elevado que são válidas em situações de crise e que não acrescentam experiência ou formação para o subordinado (Perrow, 1990);

- 2) Controles burocráticos, por sua vez, mais eficientes que os primeiros, são compostos pela especialização, pela padronização e pela hierarquia. Neles diminui o fluxo de informação disponível, o que significa que “o subordinado dispõe de menos oportunidades para tomar decisões que maximizem os interesses pessoais antes dos interesses da organização” (Perrow, 1990, p. 156);

3) Controles completamente proativos, que se exercem através do domínio sobre as premissas cognitivas subjacentes à ação. Essa é a forma de controle mais difícil de exercer, mas com a qual se obtém mais eficácia, já que “o subordinado restringe voluntariamente a gama de estímulos aos quais vai prestar atenção assim o espectro de alternativas que deveriam ser tidas em conta”(Perrow, 1990, p. 156). São, portanto, premissas interiorizadas pelos membros das organizações, que regem suas condutas e seus interesses. Segundo o autor, esses tipos de controle pró-ativo são mais importantes e eficazes, quando o trabalho não é rotineiro.

Perrow (1990) assinala que as formas tradicionais de controle continuam existindo nas organizações, ainda que os modos não reativos sejam os mais empregados hoje em dia.

Também, com base em estudos de caso, Wilkinson, Allen & Snape (1991, p. 30) argumentam que:

“TQM pode ser vista como uma tentativa da administração para controlar a força de trabalho através da disciplina interna e do autocontrole. Entretanto, a força de trabalho parece razoavelmente entusiasmada com o programa de TQM”.

Os autores comentam que o entusiasmo da força de trabalho pode ser justificado porque TQM, como uma forma de envolvimento e de comprometimento, parece trazer benefícios mais imediatos para os trabalhadores, como mais flexibilidade para trabalhar em grupos e um certo grau de descentralização das decisões.

Em termos de trabalhadores de chão-de-fábrica, a pesquisa de Hill (1991-a) mostra que, depois da implantação da TQM, a força de trabalho necessita menos de supervisão e trabalha mais autonomamente. Os resultados de Dawson & Palmer (1993) também mostram que TQM tenta desespecializar a função de supervisão quando advoga a

reabsorção da tarefa de monitorar *outputs* pelo próprio operador, desenvolvendo responsabilidades grupais em vez de individuais.

Já Thompson (1976) considera a coordenação muito importante e merecedora de atenção, pois as suas estratégias são caras em termos de recursos aplicados. Ele fornece uma estrutura analítica integrada, baseada em organizações de serviço, propondo três níveis de controle gerencial: a) controle técnico – que trata dos controles relacionados ao desempenho efetivo das tarefas; b) controle gerencial – relativo aos processos intermediários entre a dimensão técnica e os seus usuários, como também procura os recursos necessários para a atividade operacional; e c) controle institucional – que destaca as atividades concebidas como dando suporte de segurança ideológica. É um controle que dá um suporte mais em nível político.

Dentro de uma perspectiva de dominação, Johnson & Gill (1993) afirmam que o controle administrativo é planejado e colocado em prática como meio de evitar o aparecimento de grupos de controles sociais espontâneos, que surgem informalmente para colocar limites nos comportamentos dos seus membros. Segundo os autores, somente através da combinação de três tipos de controle, controle administrativo, controle social e autocontrole, é que se pode explicar o controle de uma organização.

Por sua vez, Reed (1989), preocupado em fazer uma distinção analítica entre os diversos níveis de controle, bem como em permitir a identificação dos mecanismos que possam ser utilizados entre os vários níveis e, ainda, em caracterizar os processos de modo geral, através dos quais a ligação entre os diversos níveis e os mecanismos de controle utilizados se refletem no comportamento dos gerentes, propõe que o controle organizacional ocorra diferentemente em três níveis de controle gerencial: a) controle em nível corporativo; b) controle em nível organizacional; e c) controle em nível do local de

trabalho. Segundo o autor, cada um desses níveis gerenciais de controle relaciona-se com um conjunto específico de mecanismos, através dos quais cada problema possa ser solucionado.

Child (1984, p. 138) afirma que o controle não é harmonicamente dividido entre os vários níveis organizacionais. Segundo ele, uma maior concentração aparecerá no primeiro nível, ou seja, no nível estratégico, pois é aí que os objetivos da organização são estabelecidos e transformados em políticas e planos específicos de ação. O controle, para esse autor, é inerente às relações de emprego e contém elementos de conflito, podendo fazer com que os padrões fixados pelos gerentes sejam os agentes responsáveis por seu surgimento. Nesse sentido, o autor destaca que a habilidade de exercer o poder dentro de uma organização é, pois, uma questão estratégica. Partindo-se do princípio de que existe uma grande variedade de coisas que os gerentes precisam controlar, eles devem escolher a dimensão do desenho organizacional que irão adotar, que pode ser uma ou a combinação do seguinte: a) o grau de centralização ou delegação; b) a ênfase relativa entre a formalidade e a informalidade; e c) o grau da supervisão pessoal .

Wilkinson, Marchington & Goodman (1992) estudam a questão do envolvimento dos empregados em programas de TQM. Esses autores, assim como Hill (1991-a; 1991-b) e outros, argumentam que basear a implementação da TQM em técnicas de produção e controle sem considerar o envolvimento dos empregados pode levar a organização a não atingir seus objetivos de mudança cultural e, como consequência, cria-se alto nível de resistência. Esses autores observam que um problema de dualismo é provável de ocorrer, ou, em outras palavras, a criação de uma estrutura de poder paralela, quando a TQM não é integrada na estrutura organizacional existente, como também observado por Hill (1991-a) em seu estudo sobre círculos de controle de qualidade.

Wilkinson, Marchington e Goodman (1992) comentam, ainda, que há considerável grau de ambigüidade sobre TQM na prática - enquanto o discurso é de crescente envolvimento do empregado, há também forte ênfase no aumento do controle administrativo por meio de uma mudança de foco de supervisão direta para o controle pelos pares ou controle baseado em tecnologia da informação.

Já Mintzberg (1995), considerando que os mecanismos de coordenação são cruciais para que uma organização atinja os objetivos estabelecidos, propõe cinco mecanismos de coordenação abrangentes, tidos como fundamentais para manter a união da estrutura organizacional. Eles são:

- a) o ajustamento mútuo — quando a coordenação do trabalho é obtida pelo processo simples da comunicação informal;
- b) a supervisão direta — quando a coordenação do trabalho é conseguida através de se ter uma pessoa como responsável pelo trabalho de outras, fornecendo instruções e monitorando as ações delas;
- c) padronização dos processos de trabalho — quando as etapas para a realização do trabalho são especificadas ou programadas.
- d) padronização dos resultados — quando a coordenação é conseguida através das saídas padronizadas, quando os resultados do trabalho são especificados;
- e) padronização das habilidades dos trabalhadores — quando a coordenação é obtida através da especificação do tipo de treinamento necessário para executar o trabalho.

Este último mecanismo desempenha duas funções básicas, que são controlar e coordenar as atividades dos funcionários de uma organização.

Nesse item, pode-se verificar que um dos elementos necessários à eficácia gerencial – os mecanismos de controle adotados pelos dirigentes para a obtenção dos objetivos organizacionais – pode variar em relação ao tipo e aos níveis hierárquicos.

A seguir, se discute uma questão importante, que é como o poder é exercido dentro das organizações, ou seja, os mecanismos de controle são instrumentos através dos quais os dirigentes procuram exercer o poder que lhes é atribuído para alcançar de forma eficiente os objetivos da organização, junto às pessoas que a compõem. O Programa de Qualidade Total parece interferir nessa relação de poder estabelecida, uma vez que ele pode vir a facilitar o exercício do controle e, conseqüentemente, a distribuição de poder na organização.

2. 9.1. O controle organizacional e a literatura sociológica

Na literatura sociológica, o controle organizacional representa e traduz o sistema de dominação do modelo social. Este, junto com a eficiência e a sobrevivência, tem sido sempre um dos principais temas da teoria das organizações, sendo objeto da máxima atenção dos analistas das organizações conforme afirma Carvalho (1998).

A importância concedida ao controle, enquanto variável analítica central, na sociologia das organizações, tem suas origens na concepção weberiana da burocracia e de seu papel hegemônico como modelo de organização na sociedade industrial. O papel que desempenham o poder, a autoridade e o controle nas organizações é, para Weber (1993), o eixo do arcabouço estrutural da burocracia como forma de organização social, onde

sobressai a dominação exercida sobre o indivíduo e os demais elementos do processo de trabalho.

A teoria weberiana da burocracia representa uma reflexão sobre as origens da dominação e o controle nas organizações e suas relações com os modelos de dominação social que prevaleciam em cada momento histórico (Carvalho, 1998). Hickson & McCullough (1980, p. 27 e 28) sublinham a importância dada por Weber à análise do controle ao afirmarem:

“o poder é a essência da organização, desde a análise que Weber faz de sua legitimação básica em termos carismáticos, tradicionais ou burocráticos, até o controle mútuo de uma pessoa por outra inerente à interação social de cada dia no trabalho.”

Dentro da macroperspectiva sociológica, diferentes abordagens teóricas propõem distintos enfoques para o controle organizacional.

A maior influência na literatura sobre o controle organizacional é a que se realiza desde a perspectiva do poder, e que ressalta a luta entre os diferentes grupos organizacionais pelo controle dos mecanismos através dos quais se exerce o poder.

A estreita inter-relação entre a sociedade, num sentido geral, e a organização transforma esta última em um fórum social, onde se reproduz o enfrentamento das estruturas econômicas, sociais e políticas que compõem o sistema social em um determinado momento. Clegg & Dunkerley (1991, p. 485) consideram inevitável interpretar as organizações como um “locus de dominação de uma forma específica de vida” no qual se articulam os materiais que devem ser transformados: o capital e o trabalho criador dos indivíduos.

Desde esta perspectiva, a organização é considerada um elemento do contexto social e, portanto, reprodutor das macroestruturas de poder e de controle nas quais está inserida (Morgan, 1997).

O poder, enquanto controle, revela sua importância para a análise organizacional na medida em que, nas organizações burocráticas, o controle, através de regulamentos, normas e comunicações formais, se perfila como um elemento chave da estrutura de poder. Portanto, na perspectiva do poder, a luta pelo controle das estruturas (que constituem os canais por onde indivíduos ou grupos exercitam o poder nas organizações) e das práticas (que desenham o caráter da atividade produtiva) reproduz as tensões e contradições que se sucederam na sociedade e, desse modo, permite que se mantenham os objetivos de lucro e de acumulação do sistema.

Segundo Carvalho (1998, p. 59), “o conceito de autoridade é, igualmente, a base para certas aproximações à discussão sobre o controle organizacional, posto que, através das normas e dos regulamentos, mas também dos valores e das premissas culturais que controlam e disciplinam o comportamento dos indivíduos, deriva, em boa medida, a eficácia da organização.”

Para Reed (1989), a legitimidade está na base dessa abordagem como uma idéia que permite o exercício do controle e o uso da autoridade.

Na tipologia de Pérez Vilariño & Schoenherr (1987) o controle direto está em primeiro lugar, como uma forma completamente aberta que se exerce mediante a imposição de ordens e a vigilância expressa. Essa forma de controle é adotada, por exemplo, nas chamadas organizações totais, nas quais se incluem as prisões e os hospitais psiquiátricos; mas também nas fábricas, nas origens da Revolução Industrial.

Para esses autores, em segundo nível, está o controle estrutural que se produz nos níveis mais formalizados da organização e representa um tipo de controle discreto.

Perrow (1990), que também discute a convicção de que as estruturas organizacionais sejam, em realidade, mecanismos formalizados de controle, manifesta que o controle estrutural está previamente estabelecido nas premissas que sustentam a tomada de decisões.

Por último, sugerem Perez Vilariño & Schoenherr (1987, p.126), o controle completamente difuso, um tipo já perfeitamente discreto que se realiza sobre os pressupostos culturais da tomada de decisão em lugar de materializar-se sobre os aspectos mais concretos desse processo. É um tipo de controle mais difícil de conseguir, mas muito mais eficaz, posto que se exerce nos fundamentos cognitivos da organização, em seus processos culturais. Estando este terceiro tipo de controle marcado pelo enfoque cultural.

Carvalho (1998) com base nas tipologias e formulações de Pérez Vilariño & Schoenherr (1987) e consistente com as contribuições de Burris (1989), Perrow (1990) e Scott (1995), sugere uma tipologia onde pode-se visualizar cada estratégia de controle como uma combinação diferente dos três tipos de controle. Desse modo, segundo a autora, organizações de tipo taylorista estariam preferencialmente subordinadas ao controle direto no qual se privilegiam a clareza das ordens, a rigidez dos horários e a supervisão direta das tarefas, entre outros fatores. Por sua vez, organizações burocráticas supõem uma combinação diferente dos tipos de controle, gerando uma estratégia que se apóia, preponderantemente, no controle estrutural. Este desenvolve mecanismos que podem ser, entre outros, a formalização nos processos administrativos, os requisitos técnicos para a realização das tarefas e o apoio à tomada de decisão. Por fim, as organizações voluntárias configuram uma estratégia de controle em que o controle difuso, composto por mecanismos como a participação dos membros em encontros periódicos, a seleção prévia de seus participantes voluntários e a conformação de trabalho a programas de ação previamente definidos, representa a principal forma de controle organizacional.

Assim, partindo-se do pressuposto de que o Programa de Qualidade Total altera o Controle Organizacional, no próximo item discute-se, de forma mais estreita, a sua relação com o controle organizacional.

2.10 - Relação do Programa de Qualidade Total com o Controle Organizacional: Evolução de suas Estruturas

As técnicas de gerenciamento da qualidade, na teoria das organizações, têm sido analisadas principalmente em função de seu relacionamento com a variável controle organizacional. A discussão tem variado entre teses que defendem um aumento na autonomia do trabalhador e conseqüente “afrouxamento” nos mecanismos de controle e teses que argumentam que as técnicas de gerenciamento da qualidade modificam o foco do controle, tornando-o menos visível, mais intenso e mais eficaz. É o que afirmam Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999, p. 128).

Como as organizações humanas são meios destinados a se atingir determinados fins, controlar uma organização, segundo Campos (1992), “significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados, buscando suas causas, e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados.” Para esse autor, primeiro deve-se reconhecer quais são os fins (resultados) desejados para uma empresa.

Como o objetivo de uma organização é satisfazer as necessidades das pessoas, então, o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a qualidade total. Qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa. Assim, Total Quality Control

(TQC) “ é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas”, abrangendo três etapas:

1. Análise de Processo;
2. Padronização;
3. Itens de Controle.

Dawson & Palmer (1993, p. 116) discutem que:

“TQM tem sido crescentemente utilizada como uma estratégia de controle cultural que vai além do chão-de-fábrica para incorporar estratégias de administração de recursos humanos e relações interorganizacionais.”

Petelin (1992, p. 140) também comenta a administração da qualidade como um dispositivo de controle, argumentando que:

“o foco administrativo amplo em qualidade emerge como um paliativo burocrático convencional para problemas econômicos — um paliativo que capacita a administração a evadir-se de problemas sociais específicos através de sua substituição por uma abstração que legitima um aumento no rigor da observação e do controle do comportamento da força de trabalho”.

Isto implica definição de competências via especificação de critérios de desempenho e de padrões de produção. Ainda com relação à qualidade e ao controle organizacional, Palmer & Allan (1992, p. 280) afirmam que:

“o gerenciamento da qualidade enfatiza a maneira como as mercadorias são produzidas para se conformarem às especificações dos consumidores. Como tal, gerenciamento da qualidade diz respeito ao reconhecimento, à manipulação e ao controle dos aspectos sociais e materiais do processo de produção”.

Com base em estudos de caso conduzidos em companhias australianas e neozelandesas, Dawson & Palmer (1993) demonstram algumas questões que emergem quando da implementação de programas de gerenciamento da qualidade, com ênfase na

questão da flexibilidade organizacional. Os programas de qualidade são introduzidos para solucionar problemas de rigidez nas organizações. A energização e a participação dos empregados são usadas como meio de atingir tal finalidade. Para os autores, os programas de qualidade proporcionam a participação nos níveis hierárquicos mais baixos de tomada de decisão, mas não em níveis de decisão que possuam considerável relevância para o conjunto das atividades da força de trabalho. O aspecto cultural também parece estar presente nos resultados de Dawson & Palmer, mostrando que a homogeneidade prescrita de programas de qualidade não resiste ao pluralismo cultural.

Segundo Carvalho (1998), para se compreender a questão do controle na sociedade e nas organizações é necessária a adoção de uma visão em perspectiva, ou seja, uma visão de controle e de dominação ao longo do desenvolvimento do próprio processo de trabalho.

Para o corrente marxista, a necessidade do exercício do controle existe pela contradição criada como consequência da separação do trabalho e da propriedade dos meios de produção no capitalismo e pela forma concreta de realização do processo de trabalho, que exige uma combinação entre materiais, meios e força de trabalho (Herman, 1982). Ademais, o controle do processo de trabalho no capitalismo não sofreu, segundo Edwards (1980), uma evolução pacífica, ao contrário, foi cenário de duras lutas e conflitos sociais.

Edwards (1980) adverte que as características do controle hegemônico não podem ser confundidas com a autonomia no trabalho. Para o autor, são tão somente uma maneira de discrição, já que para ele e, em geral, para a perspectiva marxista, o modo de controle hegemônico tem como principal propósito internalizar o controle nos trabalhadores, o que significa fazê-lo menos visível (Carvalho, 1998).

A questão do controle sempre foi, e continua a ser, um tema central na teoria das organizações, conforme afirmam Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999).

Kouzman (1980, p. 134) sugere que “a organização significa um método de controle social, um meio de impor regularidade a uma sociedade ou a uma ação coletiva”. Tannembaum (1968, p. 3) também enfatiza a centralidade do controle na Teoria das Organizações ao afirmar que:

“a organização é um arranjo ordenado de interações humanas individuais. O processo de controle ajuda a circunscrever comportamentos idiossincráticos e a mantê-los em conformidade com o plano racional da organização.”

Para Burris (1989), a evolução das estruturas de controle não estancou, e os tipos de controle, burocrático e profissional, evoluíram para um modo de controle tecnocrático, mais complexo e fortemente legitimado. Neste último, enfatiza-se a importância, muito atual, do conhecimento, da perícia e da igualdade de oportunidades no emprego, num contexto de concorrência para obter um posto de trabalho, de acordo com as aptidões de cada indivíduo.

Não é difícil de ver a importância de Programas de Qualidade Total em termos do modo como estes se relacionam com o controle organizacional e o desempenho. Tais Programas estabelecem a relação do controle a partir da ‘qualidade’, mas este só pode ser alcançado através de controles mais altos, a partir de aspectos diferentes da estrutura da organização e do processo. A compreensão dos vínculos entre administração da qualidade prática e dimensões organizacionais é fundamental, provendo a base para a prática organizacional (em todos os níveis de administração para o trabalho) e a ação social.

Surge, assim, a necessidade da análise de algumas ferramentas utilizadas quando da implantação do Programa de Qualidade Total nas organizações.

2.11. As Ferramentas da Qualidade

No Controle da Qualidade Total, todas as decisões são tomadas com base em análise de fatos e de dados. Para conseguir um melhor aproveitamento desses dados são utilizadas algumas técnicas e ferramentas da qualidade que constituem-se em instrumentos básicos para a padronização dos processos de trabalho. Dentre as ferramentas da qualidade, salientam-se as seguintes:

a) *Brainstorming*

Palavra inglesa que significa “tempestade cerebral” é uma ferramenta utilizada quando todos que atuam em uma determinada área ou processo reúnem-se para discutir o que está acontecendo (situação real) e o que deveria acontecer (situação ideal), apresentando todas as idéias que cada um possa ter, de forma que providências possam ser tomadas para que as duas situações tenham convergência para um ponto de igualdade.

Não há censura hierárquica, isto é, todos falam de igual para igual, sem haver receio de críticas ou de sanções posteriores.

Para Juran (1993), todo conhecimento avança de teoria em teoria e o *brainstorming* é um bom processo para teorizações e para se obter idéias durante uma reunião de várias pessoas.

b) 5W 1H

É um *Check List* - para Análise de Processos e, serve para garantir a condução dos processos sem dúvidas sobre quem faz, quando faz, onde faz, como faz, o que faz e por que faz.

c) Gráfico de Pareto/estratificação

Esse método é utilizado para dividir um problema grande em vários problemas menores. Ele parte do princípio de Pareto, que defende que os problemas são causados por muitas causas triviais, ou seja, que contribuem pouco para a existência dos problemas, e os pouco vitais, que são os grandes responsáveis pelos problemas. Dessa forma, separando-se os problemas em vitais e triviais pode-se priorizar a ação corretiva.

O diagrama de Pareto consiste na elaboração de um gráfico através dos dados coletados, que permite a determinação de problemas e a priorização de soluções.

A estratificação, os dados obtidos no diagrama de Pareto, devem ser divididos em subgrupos que irão auxiliar na identificação de causas que, porventura, estejam mascarando os fatos.

Segundo Campos (1992), o Método de Análise de Pareto permite:

- 1º) dividir um problema grande num grande número de problemas menores e que são mais fáceis de serem resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa.
- 2º) , como o método é baseado sempre em fatos e dados, priorizar projetos.
- 3º) o estabelecimento de metas concretas e atingíveis.

c) Diagrama de causa/ efeito

Este diagrama, também chamado de diagrama de Ishikawa ou Espinha-de-peixe, é utilizado para mostrar a relação entre causas e efeitos ou uma característica de qualidade e fatores. As causas principais podem ainda ser ramificadas em causas secundárias e/ou terciárias, permitindo uma análise real dos fatores que influenciam uma resultante. Pode-se determinar a estrutura ou a relação múltipla de causas e efeitos observando-as sistematicamente. O diagrama Causa e Efeito é uma técnica muito utilizada, tanto para resolver problemas complicados como simples, a qual consiste em uma cadeia de causas (fatores) e efeitos (características).

Ishikawa (1993) explica que o diagrama Causa e Efeito é um diagrama que mostra a relação entre uma característica de qualidade (efeito) e os seus fatores (causas). Ressalta-se que o número de fatores (causas) pode ser muito elevado quando se analisa um processo, por isso geralmente divide-se-o em famílias de causas, que são os chamados 7 M's, a saber: matérias-primas, máquinas, medidas, meio-ambiente, mão-de-obra, método e manutenção. Estes são chamados de "fatores de manufaturas" ou de "fatores de serviços", dependendo da aplicação.

Na construção do diagrama Causa e Efeito deve-se seguir os seguintes passos:

- estabelecer o efeito (característica) da qualidade;
- encontrar o maior número possível de causas que possam afetar o efeito da qualidade;
- definir as relações entre as causas e construir um diagrama de Causa e Efeito, ligando os elementos com o efeito da qualidade por relações de causa e efeito;

-estipular uma importância para cada causa e assinalar as causas particularmente importantes, que pareçam ter um efeito significativo na característica da qualidade;

- e registrar quaisquer informações necessárias.

Este procedimento é caracterizado pela execução de duas atividades diferentes: o levantamento de maior quantidade possível de causas e o arranjo das causas de forma sistemática.

Ao construir o diagrama de Causa e Efeito, as causas devem ser arranjadas de forma sistemática, partindo das espinhas pequenas para as espinhas médias e destas para as espinhas grandes.

Uma das dificuldades que sempre ocorrem é a de onde alocar uma determinada causa. No entanto, isto não é significativo, pois o importante é que a causa tenha sido lembrada.

Para o levantamento das causas é necessária uma discussão franca e aberta, e um método efetivo de condução da reunião com este objetivo é o da "tempestade cerebral" ou "*brainstorming*".

d) Ciclo PDCA de controle de processos

O controle de processo é exercido através do ciclo PDCA que é “um método para a prática de controle” (Campos 1992, p. 29).

O conceito de melhoramento contínuo implica um processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é mais bem resumida pelo que é chamado ciclo PDCA.

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Shewhart, mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming por ter sido amplamente difundido por este. O PDCA é um método bastante simples, que pode ser utilizado tanto para a gerência da empresa como um todo, como para cada um dos processos. A sigla PDCA vem do inglês *Plan*, *Do*, *Check* e *Action*, que significa que nas atividades gerenciais tudo precisa ser planejado, executado, verificado e, quando for necessário, corrigido ou melhorado.

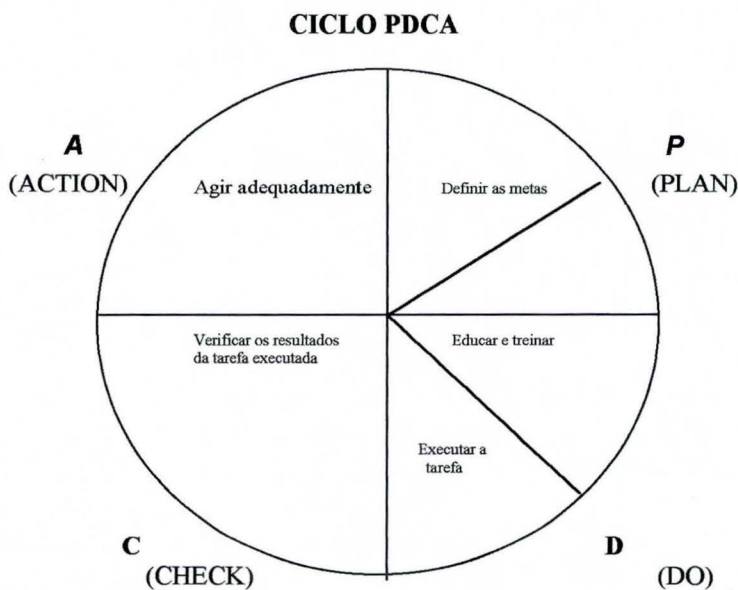


Figura 2 . Ciclo PDCA de Controle de Processos

Fonte: Campos (1992)

e) Macrofluxograma/fluxograma

Consta da definição da função de cada setor e de cada pessoa, definindo também os insumos recebidos de cada fornecedor e produtos ou serviços a serem entregues a cada cliente.

O macrofluxograma explicita os vários processos empresariais, mostrando claramente as fronteiras gerenciais sobre as quais a autoridade é definida, e as responsabilidades são atribuídas pela definição dos itens de controle, ou seja, definem onde começa e termina o processo, assim como o campo de autoridade sobre ele.

Para Juran (1990), o fluxograma não apenas lista as atividades como também identifica algumas:

- produtos que resultam das atividades;
- clientes que são afetados pelos produtos;
- e fornecedores que fornecem entradas.

Segundo o mesmo autor, as identificações não são completas, mas à medida que a análise prosseguir elas aumentarão.

Esta técnica é utilizada para representar sequencialmente as etapas de um processo de produção, sendo uma fonte de oportunidades de melhorias para o processo, pois, fornece um detalhamento das atividades concedendo um entendimento global do fluxo produtivo, de suas falhas e de seus gargalos. Os diagramas de fluxo são elaborados com uma série de símbolos com significados padronizados. É importante que os trabalhadores que confeccionem ou manipulem este tipo de diagramas conheçam a simbologia utilizada pela empresa.

Segundo Juran (1993) os fluxogramas geralmente trazem muitos benefícios, tais como:

- permitir a compreensão do todo;
- identificar clientes anteriormente negligenciados;
- identificar oportunidades de melhoria.

f) Sistema de padronização

À medida que as indústrias amadurecem, adotam a padronização para o benefício mútuo de clientes e fornecedores. Essa padronização estende-se à linguagem, aos produtos e aos processos, conforme afirma Juran (1993).

Padrões, de acordo com Campos (1994), são instrumentos que indicam a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu processo. A importância dos padrões sugere a necessidade de criação de um sistema de padronização na empresa. Para cada setor são desenvolvidos procedimentos operacionais correspondentes à execução de cada função, bem como, um manual de padronização. Segundo Campos (1989), a padronização tem três funções básicas:

- a. Padronizar a maneira de trabalhar, promovendo a estabilização do processo e a previsibilidade dos itens de controle e minimizando a variabilidade do processo e do resultado esperado.
- b. Serve como material didático imprescindível às atividades de treinamento da função.

c. É o registro da tecnologia da empresa e, portanto, sua propriedade. Um sistema de padronização eficaz, onde os padrões são realmente cumpridos, garante à empresa o domínio tecnológico.

Padrão - é o plano de uma atividade repetitiva.

PP- Processo Padrão

PO- Padrão de Operação (nas auditorias, o operador demonstra que recorre a eles). Este fica com o operador, é necessário durante a execução do trabalho (o operador não consegue e não deve memorizar) e deve estar acessível.

PTR - Padrão de Treinamento (nas auditorias, o operador mostra que tem memorizado o seu conteúdo). Este fica com o supervisor, contém o que o operador deve ter na memória, considera o que o supervisor sabe e deve ser memorizado.

g) Itens de controle (IC)

Para garantir que as características de qualidade do resultado sejam atendidas, são definidos itens de controle que devem ser periodicamente medidos e avaliados, comparando-os com a meta. Se o resultado estiver de acordo com a meta, o processo está bom e pode ser padronizado. Se o resultado diferiu da meta, porque houve uma anomalia no processo ou porque uma nova meta de melhoria foi definida, está identificado um problema que deve ser analisado e resolvido seguindo-se os passos descritos da metodologia de análise e solução de problemas. Enquanto na etapa de verificação não ficar provado que o problema foi definitivamente resolvido, o ciclo é repetido até que o processo possa finalmente ser padronizado. Estando o processo devidamente padronizado, a mão-de-obra deve ser treinada conforme os padrões.

Campos (1992, p. 19) afirma que:

“ os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.”

O processo de gerenciamento da qualidade, conforme a trilogia de Juran, compõe-se de três etapas: o planejamento, a manutenção e a melhoria da qualidade.

Cada processo pode ter um ou mais resultados (efeitos, fins). Para que se possa gerenciar de fato cada processo, é necessário medir (avaliar) os seus efeitos.

Cada um deve comparar os seus itens de controle com os melhores do mundo (*Benchmark*). Enquanto houver diferenças, haverá problemas. Enquanto na etapa de verificação não ficar provado que o problema foi definitivamente resolvido, o ciclo é repetido até que o processo possa finalmente ser padronizado. Estando o processo devidamente padronizado, a mão-de-obra deve ser treinada conforme os padrões.

h) 5 S

As atividades de 5S, segundo Umeda (1996), podem ser definidas como “atividades para construir local de trabalho seguro e agradável com a participação de todos”.

O nome desse programa deriva de palavras japonesas iniciadas com a letra S:

Seiri = senso de utilização

Seiton = senso de ordenação

Seisoh = senso de limpeza

Seiketsu = senso de saúde

Shitsuke= senso de autodisciplina

Antigamente, no Japão, as fábricas eram muito sujas, e a administração e os operários não percebiam e conviviam com esta situação. Todavia, com a entrada do

programa 5S, na década de 50, isso mudou significativamente. Hoje, as fábricas são motivos de orgulho dos funcionários e de admiração dos visitantes.

Quando outros países começaram a se interessar pelo Programa de Qualidade Total, logo perguntava-se: como iniciar a implementação. O professor Ishikawa respondia: - “Sempre pela limpeza - 5S”.

O 5S é um processo educativo: visa mudar o comportamento e a atitude das pessoas (Campos, 1992).

A prática do 5S pelos empregados, com o comprometimento e a participação da alta administração, estabelece um ambiente propício para o crescimento da qualidade total.

Afirma Campos (1992) que o programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo.

i) Círculos de controle da qualidade (CCQ)

Ishikawa (1993) afirma que “não existe controle da qualidade total (TQC) sem CCQ. Não existe CCQ sem TQC.”

Como o próprio nome diz, os CCQ são círculos de pessoas que praticam o “controle” (busca da causa de problemas) da qualidade. Segundo Maslow (1970, *apud* Campos, 1992, p. 170), essa atividade de identificar e resolver problemas é altamente motivante quando praticada em grupo.

Para Umeda (1996), a filosofia do CCQ é a “atividade voluntária praticada por pequenos grupos com a finalidade de desenvolver capacidade e criatividade dos participantes e de utilizá-las para promover melhoria dos postos de trabalho”, enquanto que seu objetivo é “construir local de trabalho que possibilite obter satisfação no trabalho.”

Trata-se, portanto, de uma atividade totalmente dirigida aos membros do

círculo, com o resultado contribuindo para a melhoria de negócios da empresa.

Os temas e as suas metas a serem alcançadas devem ser escolhidos de maneira autônoma pelos grupos. No entanto, é desejável que os grupos sejam orientados a submeterem os temas ao consentimento da chefia imediata antes de serem definidos.

O mais importante para o crescimento das atividades do CCQ é o intenso apoio dado pelos gerentes e supervisores.

j) Sistema de sugestões de melhoria (caixa de sugestões)

O sistema de sugestões de melhoria é a oportunidade concedida aos clientes de manifestarem suas criatividade.

Campos (1992) alega que o sistema de sugestões no estilo japonês é diferente do estilo ocidental nos seguintes pontos:

1. existe um sistema só para operadores;
2. a sugestão, quando não ocorre espontaneamente, deve ser provocada pelo supervisor, que para isto deve ser preparado;
3. a implementação da sugestão é julgada pelo gerente da unidade gerencial básica (ou *staff*) sob recomendação do supervisor (portanto, a resposta é rápida e quase sempre a implementação é feita).

Argumenta Juran (1993) que, devido à publicidade dada aos círculos japoneses de controle de qualidade, suas ferramentas, por sua vez, passaram a ser amplamente usadas como base nos cursos de treinamento, em círculos de controle de qualidade, nos Estados Unidos.

Nesse sentido, procurou-se estudar, neste trabalho, que tipo de impacto o Programa de Qualidade Total causou nos mecanismos de controle de uma organização cooperativa – COTRIJUI/ Dom Pedrito. Burris (1989) afirma que parece haver um tipo de mecanismo preponderante, e não exclusivo, a ser utilizado por determinado nível gerencial. Porém, reconhecendo-se a importância do Programa de Qualidade Total no nível de controle organizacional propostos por Reed (1989), procurou-se, através da investigação em três níveis (técnico, gerencial e de diretoria) da estrutura hierárquica da organização em estudo, verificar que alterações foram causadas pelo Programa de Qualidade Total nos seus mecanismos de controle com base, principalmente, no trabalho de Mintzberg (1995).

3. DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO

No capítulo anterior, objetivou-se a formação de um referencial que possibilitasse responder à pergunta que norteia o trabalho, ou seja: qual o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da COTRIJUÍ/ Dom Pedrito?

Neste capítulo, se procura expor os procedimentos adotados para a investigação do problema e o alcance dos objetivos propostos. Assim, nos itens seguintes, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a amostra, a população-alvo, as técnicas de coleta e análise dos dados, as perguntas de pesquisa, a definição dos termos e das categorias analíticas e as limitações da pesquisa.

3.1. Delineamento da Pesquisa

Nesta pesquisa, buscou-se analisar qual o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da COTRIJUÍ/Dom Pedrito. Este estudo é de natureza predominantemente qualitativa. Segundo Godoy (1995-a), os estudos de caso são indicados quando se pretende analisar com maior profundidade um simples sujeito ou determinada

situação. A autora destaca também que este tipo de estudo tem sido muito utilizado por pesquisadores dentro das Ciências Sociais.

No estudo de caso, o pesquisador não tem qualquer domínio sobre o fenômeno que pesquisa e se limita a estudar fatos, sem interferir na realidade, procurando em sua descrição prezar pela máxima fidelidade dos fatos e dos fenômenos observados (Triviños, 1995; Yin, 1994). Portanto, este estudo de caso é de natureza descritiva.

Conforme Yin, a ocorrência desses sinalizadores faz com que seja preferida a adoção de estudo de caso como método de pesquisa, pois ele não é apenas uma tática de coleta de dados, mas também uma estratégia abrangente de pesquisa (1994, p.1).

Ainda sobre estudo de caso, Yin (1994) apresenta algumas vantagens quando do uso deste método como, por exemplo, o emprego de múltiplas fontes de evidência: documentação, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e objetos desenvolvidos pelo homem.

A essência do estudo de caso é equacionar os seguintes questionamentos relativos a um conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como elas foram implementadas e que resultados geraram (Schramm apud Yin, 1994). Logo, o estudo de caso é o método mais adequado para o trabalho em questão.

A complexidade do estudo de caso também está vinculada ao suporte teórico que se faz necessário e que serve de lastro para o pesquisador, pois, à medida que hipóteses e esquemas de inquisição não forem previamente estabelecidos, como no caso de certas pesquisas qualitativas, faz-se necessário maior rigor, objetivação, originalidade, coerência e consistência de idéias, para não comprometer a pertinência e a interpretação dos resultados obtidos, como também para garanti-los (Triviños, 1995; Bruyney et al., 1982).

“A determinação do quadro teórico é claramente mais exigente aqui e requer a definição precisa dos níveis de análise, o

recurso a conceitos gerais e a construção de variáveis susceptíveis de observações rigorosas. Esse tipo de estudo de caso pressupõe a separação entre o acidental e o essencial no caso analisado e a descoberta de fenômenos mais típicos do que únicos” (Bruyne et al., 1982, p. 227).

Para este trabalho, portanto, o nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise será cada nível administrativo da hierarquia da organização, ou seja, o nível técnico, o gerencial e o de diretoria da COTRIJUI/ Dom Pedrito.

Como se pretende analisar determinado momento da organização, porém, desejando-se reportar a períodos já vivenciados pela mesma, pode-se dizer que o estudo a ser realizado é do tipo seccional com perspectiva longitudinal.

3.2. Amostra

A organização pesquisada é a Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – COTRIJUI – Unidade de Dom Pedrito, RS. Sua escolha deu-se em função de suas características peculiares de ser uma cooperativa, ter como requisito obrigatório para a Unidade a Qualidade desde o ano de 1995, ser a primeira organização de Dom Pedrito, RS a atingir, no ano de 1999, o nível 1 junto ao PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; medalha de bronze, no ano em curso; atingir o nível 2 e receber o prêmio de Qualidade RS, 2000 – troféu de bronze; e pela importância econômica que possui para o município de Dom Pedrito.

3.3. População Alvo

A população ou universo da pesquisa se constituía de 7 (sete) pessoas do nível de diretoria, 19 (dezenove) pessoas do nível da gerência e 13 (treze) pessoas do nível técnico, selecionados de forma intencional, já que, segundo Marconi et al. (1996, pág. 47), este modo de seleção é o tipo mais comum de amostra não-probabilística e é usado quando o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma.

Inicialmente, tencionava-se entrevistar este universo da pesquisa, porém, alguns fatores surgiram transformando esta ação. No caso da diretoria, além dos sete representantes dos associados e o gerente geral da unidade, que totalizavam oito pessoas, foi possível entrevistar mais um associado, ex-conselheiro, que participa do comitê de crédito¹ da COTRIJUI/Dom Pedrito. No nível gerencial, aconteceu que 3 (três) encarregados de setor tinham sido contratados há pouco tempo, de forma que não haveria condições de atenderem plenamente às necessidades da pesquisa, uma vez que o critério de escolha da população-alvo baseou-se no fato de as pessoas a serem entrevistadas encontrarem-se associadas ou trabalhando antes e depois da implantação do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa. No nível técnico, todas as pessoas selecionadas foram entrevistadas. Também entrevistou-se a psicóloga organizacional da unidade cooperativa, que, após a implantação do Programa de Qualidade Total, passou a fazer parte da assessoria de apoio e a coordenar a implantação do Programa de Qualidade Total.

¹ O Comitê de Crédito é formado pelos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal, gerente-geral da unidade e um ex-conselheiro.

Dessa forma, foram entrevistadas trinta e nove pessoas representativas desses níveis, da seguinte forma: treze pessoas do nível técnico, dezesseis do nível gerencial, nove pessoas do nível de diretoria e a psicóloga organizacional.

3.4. Coleta de Dados

Nesta pesquisa, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, os contatos diretos, a análise documental e a observação direta, pois, segundo Godoy (1995-b), são essenciais para o estudo de caso.

O primeiro contato com a COTRIJUI/Dom Pedrito deu-se em março de 2000, através da psicóloga organizacional da organização. Após dois meses, novos encontros se realizaram, com o gerente geral da unidade cooperativa, quando houve a permissão do mesmo para que se estudasse a organização. Assim, novos contatos informais se sucederam, para coletar informações preliminares sobre o processo de implantação do Programa de Qualidade Total que estava em andamento.

O trabalho de coleta de dados foi realizado durante o período de 60 dias, compreendidos entre a segunda quinzena do mês de julho e primeira quinzena do mês de setembro do ano de 2000. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas em dia e hora previamente definidos, dentro da disponibilidade de cada um. Os entrevistados representantes dos associados (nível de diretoria) foram entrevistados em seus escritórios ou residências. As demais pessoas, gerente geral da unidade, psicóloga, encarregados de setor e funcionários subalternos aos encarregados de setor, ocupantes dos níveis gerencial e técnico, foram entrevistados na própria unidade cooperativa. Foram realizadas trinta e nove entrevistas, seguindo um roteiro pré-estabelecido, conforme se pode observar no Anexo , com o objetivo de coletar informações sobre os mecanismos de controle utilizados

nos três níveis pesquisados e a influência do Programa de Qualidade Total sobre os mesmos. Esta opção está de acordo com Triviños (1995, p. 146) quando afirma que a entrevista semi-estruturada “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”. Essas entrevistas tiveram uma duração média de cinquenta minutos.

Quanto às observações, elas foram realizadas de forma livre, não-participativa, durante o período das entrevistas e nos outros encontros não formais realizados junto aos encarregados de setor da cooperativa. Elas serviram para coletar, esclarecer ou reforçar informações, que não estavam satisfatórias, com os outros instrumentos de coleta. Os registros foram realizados através de anotações escritas. Segundo Godoy (1995-b, p. 26), a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois, durante uma observação, “estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”.

Também, durante o período de coleta de dados, foram realizados contatos não-formais com pessoas da cooperativa, para reforçar ou tirar alguma dúvida que porventura não tivesse sido esclarecida ao longo das entrevistas, como também foi realizada a análise documental, em que foram verificadas pastas do Programa de Qualidade Total, atas e ferramentas utilizadas nos setores.

Os dados coletados através da observação e da análise documental serviram para confirmar informações obtidas nas entrevistas, as quais se mostraram congruentes.

Foram investigados dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários foram coletados através das entrevistas, dos contatos informais e das observações, conforme explicitado anteriormente. Os dados secundários foram obtidos através da análise de documentos da unidade cooperativa, que, segundo Godoy (1995-b, p. 26), são pertinentes quando as informações necessárias para a pesquisa não são obtidas na

forma direta, ou quando são requeridas para investigar alguma categoria analítica específica.

3.5. Análise dos Dados

Os dados coletados através das entrevistas, dos contatos informais, da observação direta e da análise documental foram analisados de forma qualitativa.

Conforme Bruyne et al. (1982, p. 225), o estudo de caso de natureza qualitativa “pode também centrar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos”. Corroborando esta afirmativa, Godoy (1995-b) afirma que, mesmo sendo os estudos de caso naturalmente qualitativos, eles podem necessitar de dados quantitativos, através de estatística simples, para esclarecer algum aspecto da pesquisa que não ficou bem evidente.

Nesse tipo de estudo, os dados são analisados de forma descritivo-interpretativa, os quais são indicados para as pesquisas da natureza deste estudo, pois busca-se o entendimento do fenômeno como um todo, dentro de sua complexidade, considerando todos os pontos de vista como importantes e merecedores de serem examinados, conforme observa Godoy (1995-b).

A análise e a interpretação dos dados seguiram as seguintes etapas:

1. organização do material coletado;
2. transcrição para o computador dos dados coletados nas entrevistas;
3. agrupamento das entrevistas por nível pesquisado, de acordo com os indicadores das categorias pesquisadas;

4. descrição e análise, por nível pesquisado, dos cinco tipos de categoria analítica, utilizando os indicadores escolhidos para caracterizá-la antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total;
5. comparação desta análise com a teoria revisada;
6. comparação dos mecanismos utilizados antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total, considerando os efeitos ocasionados pelo Programa.

3.6. Perguntas de Pesquisa

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho, fez-se necessário obter respostas para as seguintes perguntas de pesquisa:

1. O que levou a cooperativa a buscar o Programa de Qualidade Total?
2. Como ocorreu a implantação do Programa de Qualidade Total na organização pesquisada ?
3. Quais as características dos mecanismos de controle utilizados na COTRIJUÍ/Dom Pedrito antes da introdução do Programa de Qualidade Total?
4. Quais as características dos mecanismos de controle utilizados pela COTRIJUÍ/Dom Pedrito depois da introdução do Programa de Qualidade Total?
5. Que possíveis impactos foram causados pela introdução do Programa de Qualidade Total nos mecanismos de controle da COTRIJUÍ/Dom Pedrito?

3.7. Definição dos Termos e das Categoria Analíticas

3.7.1 Definição Constitutiva

Os termos mais relevantes e as categorias analíticas que caracterizam a pesquisa foram definidos como segue:

- PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL – embora vários gurus forneçam diferentes soluções para trazer melhoria às organizações, TQM é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização. Através de TQM, a qualidade torna-se preocupação de todas as pessoas de uma organização (Oakland, 1992).

- MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLE – “são as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas” (Mintzberg, 1995, p. 12). Segundo o autor, os mecanismos de coordenação são concernentes, não só com a coordenação, mas também com o controle e a comunicação, e compreendem as seguintes divisões:

a) ajustamento mútuo – “ é quando obtém-se a coordenação do trabalho através do processo simples de comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores.” (Mintzberg, 1995, p. 12);

b) supervisão direta – “ a coordenação é obtida por meio de uma pessoa que tem a responsabilidade pelo trabalho dos outros, monitora suas ações e lhes dá instruções.” (Mintzberg, 1995, p.13);

- c) padronização dos processos de trabalho – “que ocorre quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas.” (Mintzberg, 1995, p. 13);
- d) padronização das saídas – “ que se dá quando a padronização dos resultados do trabalho são especificados.” (Mintzberg, 1995, p.14);
- e) padronização das habilidades – “é quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.” (Mintzberg, 1995, p. 14).

- CONTROLE EM NÍVEL ORGANIZACIONAL – “relaciona-se a um conjunto de mecanismos mediados entre os parâmetros da política geral e os detalhes das rotinas operacionais” (Reed, 1989, p.40).

- NÍVEL DE DIRETORIA – é o nível mais alto da estrutura hierárquica da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, e é ocupado pelos representantes dos cooperados e pelo gerente geral da unidade cooperativa (Comitê de Crédito) .

- NÍVEL GERENCIAL – é o nível imediatamente inferior ao nível de diretoria da estrutura hierárquica da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, e é ocupado por funcionários encarregados de setor que lideram um grupo de trabalho.

- NÍVEL TÉCNICO – é o nível imediatamente inferior ao nível gerencial da estrutura hierárquica da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, e é ocupado por pessoas com formação técnica (nível médio) ou com bastante experiência na área de atuação.

3.7.2 Definição Operacional

As categorias analíticas foram operacionalizadas da seguinte forma:

- PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL – A operacionalização desta categoria analítica deu-se mediante à verificação física das ferramentas que foram incorporadas ao processo de trabalho dos funcionários da

COTRIJUI/Dom Pedrito, após a implantação do Programa de Qualidade Total para a manutenção do Controle (características das ferramentas, finalidades da incorporação, tipo de atividades em que se utiliza tais ferramentas);

- MECANISMO DE CONTROLE - esta categoria foi operacionalizada através de indicadores específicos para cada tipo de mecanismo, com base na teoria do capítulo precedente, especialmente em Mintzberg (1995), conforme apresentado no Quadro 3.1, Quadro 3.2 e Quadro 3.3 a seguir:

Quadro 3.1 - Resumo dos Indicadores para o Ajustamento Mútuo

Mecanismo	Indicadores	Caracterização
Ajustamento Mútuo	• TOMADA DE DECISÃO: Descentralizada	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de pessoa que exerça a chefia do grupo de trabalho; • As decisões podem ser tomadas por qualquer pessoa que participe da execução da tarefa.
	• COMUNICAÇÃO: Intensa e informal, para decidir o conteúdo do trabalho	• A coordenação é realizada através de comunicações frequentes e informais entre as pessoas do nível, para discutir o conteúdo do trabalho.
	• CONTROLE DO PROCESSO: Baixo	• Inexistência de controle formal pelo par, para acompanhar o desenvolvimento do trabalho da outra pessoa, não tendo, portanto, condições de checar a execução de cada etapa de trabalho.
	• ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO: Muita	• Os executores da tarefa têm que conhecer bem a tarefa, pois não existe pessoa que lhes oriente, nem documentação específica no trabalho para a execução da tarefa.

Fonte: baseado em Mintzberg (1995)

Quadro 3.2 - Resumo dos Indicadores para a Supervisão Direta

Mecanismo	Indicadores	Caracterização
Supervisão Direta	• TOMADA DE DECISÃO: Centralizada	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de pessoa que exerça a chefia do grupo de trabalho; • As decisões são tomadas pela chefia.
	• FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO: De cima para baixo	• O executor da tarefa não decide como executá-la, segue orientação de sua chefia.
	• COMUNICAÇÃO: Frequente e informal, para orientar e controlar o trabalho	• A coordenação é realizada através de comunicações frequentes e informais entre a chefia e as pessoas do trabalho, para orientar e controlar as tarefas.
	• TREINAMENTO: Pouco	• Existência de poucos programas de treinamentos formais, que visam a ensinar conhecimentos relacionados com o trabalho.
	• ESTRUTURA HIERÁRQUICA: Simples	• Existência de poucos níveis hierárquicos e uma chefia clara, verificada no organograma e confirmada nas entrevistas.

Fonte: baseado em Mintzberg (1995)

Quadro 3.3 - Resumo dos Indicadores para a Padronização

Mecanismo	Indicadores	Caracterização
Padronização das Habilidades	• ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO ² : Muita	• As tarefas são mais especializadas, apresentando-se com certa periodicidade.
	• TREINAMENTO: Muito	• Existência de muitos treinamentos formais, que visam a ensinar conhecimentos relacionados com o trabalho.
	• TOMADA DE DECISÃO: Descentralizada	• As decisões são tomadas pelo próprio profissional.
	• FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO: De baixo para cima	• Os executores das tarefas decidem como executá-la e depois comunicam à chefia.
Padronização dos Processos de Trabalho	• ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO: Muita	• As tarefas são mais especializadas, apresentando-se com certa periodicidade.
	• TREINAMENTO: Pouco	• Existência de poucos programas de treinamentos formais, que visam a ensinar conhecimentos relacionados com o trabalho.
	• FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO: Muita	• Existência de muitos procedimentos, normas, especificações formais que regulam os comportamentos das pessoas.
	• CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO: Muito	• Existência de controles que possibilitam o acompanhamento do desenvolvimento das tarefas.
Padronização dos Resultados	• FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO: Muita	• Existência de muitos procedimentos, normas, especificações formais que regulam os comportamentos das pessoas.
	• CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO: Pouco	• Existência de poucos controles que possibilitam o acompanhamento do desenvolvimento das tarefas.
	• SISTEMA DE CONTROLE DE RESULTADOS: Muito	• Existência de controles que servem para confrontar com o resultado do trabalho.

Fonte: baseado em Mintzberg (1995)

² O conceito utilizado para Especialização do Trabalho é baseado em Mintzberg (1995) e se refere a trabalhos que se repetem com alguma periodicidade.

Quadro 3.4 – Resumo dos objetivos específicos, metodologia aplicada e resultados esperados

A fim de atingir cada um dos objetivos específicos, foram utilizadas as técnicas descritas a seguir:

Objetivos Específicos,	Metodologia Aplicada e	Resultados Esperados
Objetivos Específicos	Metodologia Aplicada	Resultados Esperados
1. Identificar e descrever por que a organização pesquisada buscou o Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas com a gerência e representantes dos associados (comitê de crédito) da cooperativa, visando identificar os fatores motivadores da implantação do Programa de Qualidade Total. Pesquisa documental;	Poder analisar os fatores que levaram a gerência e os conselheiros a buscarem o Programa de Qualidade Total;
2. Identificar e descrever como ocorreu a implantação da Qualidade Total na organização pesquisada;	Entrevistas semi-estruturadas com a chefia e os encarregados da implantação do Programa de Qualidade Total na organização;	Obter elementos para comparar com os resultados do objetivo 3.
3. Descrever os mecanismos de controle utilizados antes da implantação do Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do Programa da Qualidade Total por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente.	Analisar qual era o controle que os funcionários de determinados níveis hierárquicos tinham sobre o trabalho que eles faziam antes da implantação do Programa de Qualidade Total;
4. Descrever os mecanismos de controle utilizados depois da implantação do Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do Programa de Qualidade Total por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente. Pesquisa documental;	Analisar qual é o controle que os funcionários de determinados níveis hierárquicos têm sobre o trabalho atualmente;
5. Analisar que possíveis impactos foram causados pela introdução do Programa de Qualidade Total nos mecanismos de controle da Cotrijui/ Dom Pedrito.	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do TQC por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente. Pesquisa documental.	Cotejar a teoria com a prática.

Quadro 3.4 – Resumo dos objetivos específicos, metodologia aplicada e resultados esperados

A fim de atingir cada um dos objetivos específicos, foram utilizadas as técnicas descritas a seguir:

Objetivos Específicos,	Metodologia Aplicada	e Resultados Esperados
Objetivos Específicos	Metodologia Aplicada	Resultados Esperados
1. Identificar e descrever por que a organização pesquisada buscou o Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas com a gerência e representantes dos associados (comitê de crédito) da cooperativa, visando identificar os fatores motivadores da implantação do Programa de Qualidade Total. Pesquisa documental;	Poder analisar os fatores que levaram a gerência e os conselheiros a buscarem o Programa de Qualidade Total;
2. Identificar e descrever como ocorreu a implantação da Qualidade Total na organização pesquisada;	Entrevistas semi-estruturadas com a chefia e os encarregados da implantação do Programa de Qualidade Total na organização;	Obter elementos para comparar com os resultados do objetivo 3.
3. Descrever os mecanismos de controle utilizados antes da implantação do Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do Programa de Qualidade Total por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente.	Analisar qual era o controle que os funcionários de determinados níveis hierárquicos tinham sobre o trabalho que eles faziam antes da implantação do Programa de Qualidade Total;
4. Descrever os mecanismos de controle utilizados depois da implantação do Programa de Qualidade Total;	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do Programa de Qualidade Total por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente. Pesquisa documental;	Analisar qual é o controle que os funcionários de determinados níveis hierárquicos têm sobre o trabalho atualmente;
5. Analisar que possíveis impactos foram causados pela introdução do Programa de Qualidade Total nos mecanismos de controle da Cotrijui/ Dom Pedrito.	Entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários a qualquer pessoa que esteja participando do processo de implantação do TQC por inteiro, ou seja, anteriormente e atualmente. Pesquisa documental.	Cotejar a teoria com a prática.

3.8 Limitações da Pesquisa

Adotou-se a classificação dos mecanismos de controle de Mintzberg (1995), ou seja, Ajustamento Mútuo, Supervisão Direta, Padronização das Habilidades, Padronização do Processo de Trabalho e Padronização dos Resultados, para verificar o impacto que o Programa de Qualidade Total provocou no Controle Organizacional da COTRIJUI/Dom Pedrito. Para cada mecanismo adotou-se vários indicadores, que foram escolhidos com base na literatura e, principalmente, nas descrições dadas pelo autor acima citado. Isso não retirou a possibilidade de que outros indicadores também pudessem ser utilizados. No entanto, acredita-se que os indicadores escolhidos satisfizeram as expectativas e mostraram-se adequados ao alcance dos objetivos da pesquisa.

Vale destacar que o foco de análise não é o processo e a implantação do Programa de Qualidade Total na cooperativa, e sim a situação do Controle Organizacional em um determinado período de sua história, como está mencionado no problema de pesquisa.

Como se trata de um estudo de caso, os resultados desta pesquisa limitam-se à cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, RS, não podendo ser generalizados de forma alguma para outras unidades da Cooperativa COTRIJUI. Porém, possui a vantagem de que o fenômeno estudado pôde ser mais profundamente analisado, com uma maior riqueza de detalhes, o que consiste em uma característica desse tipo de pesquisa. O fato de ter sido analisado, na sua totalidade, qualitativamente, dá margem para que vieses da autora interfiram na interpretação dos dados. Entretanto, com o uso da técnica de triangulação (Triviños, 1995), foi possível minimizar a influência da percepção, o que permitiu retratar adequadamente as informações coletadas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, descreve-se a organização estudada, seu gerenciamento antes da implantação do Programa de Qualidade Total, como ocorreu a implantação do Programa de Qualidade Total, analisando-se a possível associação entre os mecanismos de coordenação e controle das três categorias da estrutura hierárquica da organização, em virtude da introdução do Programa de Qualidade Total adotado.

4.1. O Caso em Estudo

Segundo Quevedo (1986), o surgimento da COTRIJUÍ/Dom Pedrito se deu em 17 de fevereiro de 1977, quando a Cooperativa Pedritense de Produtos Agro-Pastoris, existente na cidade de Dom Pedrito, foi incorporada à Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda COTRIJUÍ, sediada em Ijuí.

Para bem descrever a organização estudada é necessário que se volte ao passado, ou seja, que se retroceda nove anos.

Naquela época, as cooperativas sofriam uma séria crise financeira e administrativa em consequência dos sucessivos e desastrosos planos econômicos, do

endividamento dos produtores, da globalização da economia, do desvio de foco, da escassez de recursos governamentais, da falta de política agrícola, dos altos custos operacionais e da crescente competitividade. A situação da – COTRIJUI – não diferia das demais e, no decorrer destes acontecimentos, a estrutura gerencial da unidade de Dom Pedrito sofreu algumas alterações.

No ano de 1992, modificou-se o perfil dos produtores eleitos para o conselho de representantes da unidade e estes novos representantes políticos contribuíram decisivamente na alavancagem de um plano estratégico de administração alicerçado no enfoque de administração por centro de resultado, o que conduziu a organização a uma completa reestruturação.

Criaram-se, então, as comissões de produto, quais sejam: comissão da carne, de lã, de grãos e insumos. A COTRIJUI/Dom Pedrito deu início a um processo de análise isolada de cada centro de negócio e de seu resultado, decidindo mudar totalmente a política de recebimento de grãos, passando a operar como Armazém Geral onde todos os grãos eram entregues como depósito, ficando o produtor com a livre opção de comercialização, exigindo da COTRIJUI/Dom Pedrito eficiência e competitividade para comercializar seu produto. Com o recebimento dos armazéns, que até então encontravam-se arrendados, a comissão de grãos e de insumos optou pela construção de uma Unidade de Beneficiamento de Sementes, regularizando, através desta, a produção de sementes, bem como centralizando a produção e aumentando a eficiência, além de reduzir os custos operacionais.

Buscando centrar foco em sua principal atividade, a cooperativa decidiu, ainda em 1992, pela extinção do setor de consumo (loja e supermercado), reduzindo-se a folha de pagamento da COTRIJUI/Dom Pedrito em 15,2%.

Terceirizaram-se os setores de manutenção e de obras, passando a COTRIJUI/ Dom Pedrito a remunerar por tarefa executada, reduzindo ainda mais os custos.

No mesmo ano, realizaram-se inúmeras reuniões objetivando analisar um possível desmembramento da COTRIJUI/ Dom Pedrito. Todavia, quando da realização de uma grande assembléia, optaram os associados pela permanência da cooperativa de Dom Pedrito como unidade da matriz sediada em Ijuí.

Já no ano de 1993, reestruturou-se o departamento técnico, passando-se a dar enfoque comercial ao departamento de insumos, com a substituição gradativa dos profissionais da área por técnicos com perfil de vendas, transmudando-se numa atividade auto-sustentável e gerando significativo aumento no faturamento.

À época, desencadeou-se, no estado do Rio Grande do Sul, uma crise no setor de carnes, levando o frigorífico da unidade cooperativa a uma situação de total inviabilidade, o que motivou, por decisão da comissão de carnes, dos conselhos e da direção geral da COTRIJUI, o encerramento de suas atividades. Com o término das atividades do frigorífico, reduziu-se o quadro funcional e diminuiu-se a folha de pagamento da COTRIJUI/ Dom Pedrito em 20,2%.

Àquele tempo, 1993, terceirizou-se o setor de transportes, demitiram-se doze colaboradores e vendeu-se o patrimônio desse departamento da COTRIJUI/ Dom Pedrito.

Em meados de março de 1994, com a criação do Conselhos de Administração, extinguiu-se o cargo de diretor, sendo eleitos e assumindo como conselheiros dois representantes, um titular e outro suplente.

Naquele ano, criou-se, ainda, o Comitê de Crédito, composto por oito associados, sendo a maioria integrantes dos conselhos, além do gerente geral da unidade cooperativa. Sua função era discutir e decidir sobre questões relativas às concessões de crédito aos produtores, à formação de preços e à campanhas de venda de fertilizantes, de

defensivos e de sementes. Tal comitê absorveu as atividades até então delegadas aos Conselhos de Representantes e Administração, substituindo-os e dando respaldo às tomadas de decisões nas atividades internas e de decisões estratégicas, comunicando sempre os acontecimentos à direção geral da matriz COTRIJUÍ/Ijuí.

A significativa redução do rebanho ovino na região, aliada às inúmeras opções que o produtor possuía para entregar seu produto, ocasionou um baixo recebimento de lã pela COTRIJUÍ/Dom Pedrito, e tornou o setor inviável economicamente, levando os produtores integrantes da comissão de lã, juntamente com os conselheiros e a direção, a optarem pela sua extinção na COTRIJUÍ/Dom Pedrito.

Em abril de 1995, seguindo a tendência mundial das organizações na busca da competitividade e da sobrevivência, a cooperativa COTRIJUÍ/Dom Pedrito deu início à implantação do Programa de Qualidade Total com a realização de reuniões e seminários de sensibilização.

Nesse mesmo ano, a cooperativa obteve o maior recebimento de grãos da história da unidade, com mais de 93.000 toneladas recebidas, ainda que sua capacidade de armazenamento de grãos em armazéns de sua propriedade não ultrapassasse as 75.000 toneladas. Ainda nesse ano, a cooperativa COTRIJUÍ/Dom Pedrito atingiu seu ponto de equilíbrio na produção de sementes de arroz fiscalizadas, saindo de 30.000 sacos de 30 kg na safra de 1991 para 90.000 sacos por ano.

As adequações, as constantes medidas corretivas aplicadas ao plano inicial mudaram o perfil do quadro associativo. Com o fechamento do frigorífico e a extinção do setor da lã, o número de produtores que entregavam seus produtos na unidade foi reduzido de 1.200 para 480.

Quando do ano de 1997, a receita operacional da unidade local da cooperativa alcançou a casa dos quarenta e dois milhões de reais. À mesma época, elegeu-se a nova

diretoria da COTRIJUI/Ijuí, renovando-se, outrossim, na unidade de Dom Pedrito, o Conselho de Administração, que adotou a mesma filosofia de trabalho, permanecendo o gerente geral da unidade.

A partir dessa época, segundo a ótica da maioria dos componentes em nível de diretoria, a unidade cooperativa tornou-se interdependente, pois as cooperativas como um todo viviam uma situação delicada. Hoje a COTRIJUI/Dom Pedrito se recente de problemas anteriores de má distribuição de créditos, de má administração de valores, e, se não implantasse o Programa de Qualidade Total, já estaria fora do mercado.

Em oito anos, ou seja, de 1991 a 1999, a unidade local da cooperativa reduziu o quadro funcional de aproximadamente 530 para 170 funcionários, aumentou o recebimento anual de arroz passando de 660.000 fardos para 1.900.000 fardos, aumentando, ainda, o faturamento de R\$ 5.000.000,00 para R\$ 55.464.000,00 anuais.

Atualmente, mantém um quadro de 400 associados ativos, é uma organização cooperativa que atua na área de recebimento, de secagem, de armazenagem, de industrialização e de comercialização de arroz beneficiado e de sub-produtos (canjição, farelo e quirela). Possui um departamento que fornece toda a linha de insumos necessários aos produtores para formação e desenvolvimento das culturas, prestando assistência técnica do plantio à colheita para os associados. No mês de agosto de 2000, a COTRIJUI/Dom Pedrito possuía cerca de 175 funcionários na unidade, número este que varia ao longo do ano em função da época de safra, que requer um maior número de trabalhadores.

A COTRIJUI/Dom Pedrito participa do mercado da região sul, colocando seus produtos em grandes redes de supermercados, tendo como principais clientes: Makro atacadista S/A, Carrefour Comércio e Indústria Ltda, Wal Mart do Brasil S/A, Ticket Serviços S/A, Irmãos Gardingo Ltda, Poupy Distribuidora Comércio Ltda, Valdinei Alves de Barros, Prata Bombonieri Ltda.

4.2. Gerenciamento da COTRIJUÍ/Dom Pedrito

4.2.1. Antes do Programa de Qualidade Total

O estilo de gerenciamento adotado, antes da implantação do Programa de Qualidade Total, era totalmente autocrático, contribuindo para a disseminação de comportamentos extremamente desinteressantes por parte dos funcionários, que se comportavam como meros espectadores, sem chance de contribuir para o desenvolvimento da organização como um todo. Por força desse relacionamento distorcido, a omissão era a característica principal do comportamento dos funcionários, muito mais preocupados em conservar seu emprego do que em realizar sua tarefa.

A liberação de crédito aos associados ficava por conta do gerente geral da unidade, uma vez que os critérios de liberação eram pouco claros e ficavam adstritos à sua área de atuação.

Os objetivos e as metas da COTRIJUÍ/Dom Pedrito eram traçados a partir dos orçamentos fornecidos pela matriz, localizada em Ijuí, e não sofriam adaptações à realidade da região.

O controle de resultados do processo de trabalho eram apresentados ao conselho de associados por meio de balancetes e de demonstrativos trimestrais e anuais.

Na área de operações, existiam relatórios que justificavam as despesas e, internamente, na área dos secadores, apurava-se tão-somente o rendimento de grãos no momento da saída do produto, inexistindo controle maior.

As atividades relacionadas com a compra de insumos e com a aquisição de produtos eram controladas através de balanço anual. Detectando-se eventual prejuízo, nada havia a ser feito, uma vez que não havia qualquer método direcionado a recuperá-lo.

Alguns dos depoimentos abaixo, reforçam estes argumentos:

“... nós já tínhamos o previsto e o realizado, mas não tínhamos métodos de acompanhamento mensal que nos permitissem um monitoramento e até uma mudança do curso; o nosso orçamento era estático.” (Encarregado do setor de insumos)

Esta mesma forma de controle também era utilizada no setor de comercialização, onde:

“... o acompanhamento servia somente para mostrar resultados positivos ou não no final do ano ou, quando ocorria um problema muito grave, era possível detectar.” (Funcionário do setor de comercialização)

“... antes, o piso e algumas máquinas do setor de engenho e ração eram recobertos de espessa camada de óleo, graxa, casca de arroz e poeira. Nas moegas, o sistema de arrumação das sacas não respeitava nenhum limite de bolsas na pilha.” (Funcionário do setor da ração)

Nesse contexto, o comportamento dos funcionários era compatível com a situação. No ambiente de trabalho, vestiam suas próprias roupas, usavam bermudas e chinelos e jamais se preocuparam em manter seu equipamento limpo. Por trás desse procedimento desidioso, indolente, ocultavam-se desperdícios, gastos sem proveito, que só aumentavam os custos de produção e conduziam a organização a acumular grandes prejuízos.

4.2.2 Depois do Programa de Qualidade Total

Com a mudança na estrutura do poder e consciente das dificuldades e problemas existentes, a COTRIJUI/Dom Pedrito precisou adequar-se às novas demandas, organizar-se, fazendo-se necessária a implantação do Programa de Qualidade Total, conforme considerações anteriormente feitas. Esqueceu-se, momentaneamente, a proposta cooperativista e passou-se a encarar a organização como empresa. O Programa de Qualidade Total passou a ser uma alternativa para a sobrevivência e os ganhos de competitividade no mercado.

De abril a junho de 1995, após iniciativa e incentivo dos integrantes do comitê de crédito, iniciou-se o processo de implantação do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito. A unidade cooperativa passou por um período de sensibilização, quando seu gerente geral, juntamente com outros dois encarregados de setor, participaram do curso de “Controle da Qualidade Total para Gerentes”, oferecido pela Fundação Christiano Ottoni, em Porto Alegre, RS.

Após treinamento, em julho do mesmo ano, o gerente e os encarregados atuaram como multiplicadores, reuniram um grupo de encarregados de setor e a psicóloga organizacional e disseminaram seus conhecimentos para todos os participantes. A partir daí, constituíram-se dois grupos (cumbuca) de estudos sobre qualidade total, o da agrícola e o da administração, que, posteriormente, se fundiram e formaram um único grupo, que denominou-se “grupo dos gansos”. O objetivo era a aquisição de conhecimentos teóricos, que se formaram ao longo de dois anos. Tais estudos seguiam as orientações dadas pelos capítulos dos livros “TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês)” e “Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia”, de Vicente Falconi Campos, que se mostrou bastante importante para o aprimoramento das pessoas componentes da equipe.

Experiências foram trocadas e a ajuda mútua tornou-se constante.

Foram delegados poderes à psicóloga organizacional da COTRIJUÍ/Dom Pedrito e a mesma tornou-se coordenadora e facilitadora da implantação do Programa de Qualidade Total, que, na verdade, contou com a participação dos demais encarregados de setores da organização.

Pela preocupação em trabalhar habilidades do grupo e em fortalecê-lo para aprofundamento dos estudos sobre Programa de Qualidade Total, a psicóloga organizacional, além de fazer parte do grupo de estudos, desenvolveu técnicas para fortalecimento de habilidades, de atitudes e de motivação. Através de avaliação psicológica dos encarregados, com aplicação e análise de testes individuais, estabeleceram-se estratégias de mudança nos pontos fracos de cada um.

Nesse sentido, é importante a observação de Ishikawa (1986) de que a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, o que exige uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização.

Através do SEBRAE, no ano de 1996, implantou-se o programa 5S na unidade cooperativa de Dom Pedrito, RS, denominado “D’OLHO”, que gerou alguns avanços, tornando a unidade mais organizada e com melhores condições de higiene e limpeza.

Após dois anos de estudos em grupo, em 1997, a COTRIJUÍ/Dom Pedrito firmou contrato com um consultor, um dos coordenadores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP, com o objetivo de alavancar o processo de implantação do Programa e aplicar na prática as ferramentas da Qualidade Total na organização.

A busca pela Qualidade Total passou a ser uma função gerencial. Esse consultor considerou o grupo de estudos “dos gansos” existente, formou um grupo CCQ, composto de dezessete pessoas, treinou-os ensinando as ferramentas da qualidade total, e a

psicóloga organizacional da unidade cooperativa desenvolveu um papel de coordenadora da aplicação das ferramentas nos setores dos encarregados. A cada vinda do consultor, este corrigia e fiscalizava o andamento dos trabalhos, e novas ferramentas foram sendo inseridas no processo.

Para facilitar a coordenação do Programa de Qualidade Total, a coordenadora dividiu este grupo CCQ em quatro novos comitês: comitê dos 5S, do CCQ, de pesquisa e de comunicação. Introduziu-se a participação de uma massa crítica de funcionários da unidade cooperativa (nível gerencial) na resolução de problemas de qualidade. Os integrantes desses comitês, semanalmente, reúnem-se para discutirem os temas e traçarem as metas a serem alcançadas. Tais temas e metas são escolhidos de maneira autônoma pelo grupo, que, após defini-las, as submete à apreciação da chefia imediata, que consente e lhe dá apoio.

Ishikawa (1993) enfatiza a participação dos funcionários através dos círculos de controle de qualidade (CCQ), para a melhoria contínua dos níveis de qualidade e para a resolução de problemas. E Oakland (1994) compartilha dessa mesma visão quando afirma que “a complexidade da maioria dos processos operados na indústria, no comércio e nos serviços faz com que seu controle esteja além das possibilidades de um só indivíduo. A única maneira eficiente de atacar melhorias de processo ou problemas é empregar alguma forma de trabalho em grupo, pois as pessoas estão mais dispostas a apoiar qualquer trabalho do qual participaram ou que ajudaram a desenvolver.”

Os encarregados de setor, participantes dos comitês, assumiram o papel de líderes ativos na implantação do Programa de Qualidade Total, treinando, aprendendo, preparando material didático e ensinado.

Desenvolveram-se algumas ferramentas da Qualidade Total como meios de mensurar e avaliar não só problemas, mas também para fins de aplicar o conceito de Qualidade Total na prática.

Durante o ano de 1998, seguiram-se os treinamentos e todos os encarregados de setor (nível gerencial) que participavam do grupo CCQ se reuniram regularmente, para analisar problemas operacionais de seu local de trabalho e a seu nível de decisão, visando à implantação de soluções.

Estes encarregados de setor buscaram disseminar, também, a filosofia do Programa de Qualidade Total e as ferramentas aprendidas para desenvolvimento das tarefas diárias para seus subordinados, aprimoraram as técnicas de controle de qualidade com a implantação de algumas ferramentas na prática e criaram planos de ação para cada setor.

Oakland (1994) acredita que o treinamento seja o fator isolado mais importante para a efetiva melhoria da qualidade. O treinamento em qualidade deve ser contínuo para atender não apenas às mudanças em tecnologia, mas também às mudanças no ambiente em que a organização atua, sua estrutura e, talvez, o mais importante de tudo, todo o pessoal que trabalha ali.

De acordo com Caravantes (1995), o propósito do treinamento é dotar os integrantes da organização de certos conhecimentos e habilidades que melhor os capacitem a alcançar os objetivos organizacionais.

Os programas de treinamento em qualidade devem ser centralizados em torno dos princípios básicos de compreensão dos processos; os *seminários/workshops* devem ser realizados em pequenos grupos. É preciso que se dê funcionalidade ao treinamento. Para tanto, é fundamental que ele seja útil e reconhecido como tal pela organização.

Dentre estas ferramentas da qualidade empregadas na gestão dos principais processos e projetos relativos à produção (administração, agrícola e insumos), destacam-se as seguintes :

- **Macrofluxograma /fluxograma** - que é um processo de padronização onde se define a função de cada setor e de cada pessoa, definindo também os insumos recebidos de cada fornecedor e produtos ou serviços a serem entregues a cada cliente.

Através do macrofluxograma, explicaram-se os processos da organização e definiram-se as fronteiras gerenciais sobre as quais a autoridade é definida e as responsabilidades atribuídas. Tal sistema de padronização serviu como referência para o gerenciamento da qualidade , onde cada unidade gerencial básica buscou um manual de padronização, dividindo-se em:

- a) PP, que é o padrão de processo macro que serve para definir cada etapa das atividade desenvolvidas no macrofluxograma/fluxograma;
- b) PO, que é o padrão operacional que serve para explicar o desenvolvimento das atividades.
- c) PTR, que é o padrão de treinamento.

- **Auditoria de padrões** - que serve para checar a padronização. Uma vez por mês ou uma vez por ano, dependendo do setor, a coordenadora do programa senta com o encarregado e o questiona para ver se o mesmo conhece o PP (processo padrão), o PO (padrão operacional) e se ele está usando, se tem alguma dúvida. Se houver, faz-se novo treinamento por mais um determinado período.

- **Itens de Controle** - que é um indicador de desempenho, a partir do qual coordena-se e avalia-se o desenvolvimento das tarefas diárias, semanais ou mensais, dependendo da atividade a ser executada, gerando um gráfico para análise e avaliação dos

resultados. Atualmente, existem quarenta e dois IC distribuídos nos diversos setores da COTRIJUI/Dom Pedrito.

- **Masp** - que é o método de análise e solução de problemas. É uma ferramenta bastante difundida e utilizada pelos grupos CCQs (Círculo de Controle de Qualidade). Tal ferramenta apresenta perguntas e etapas até chegar-se no fim com a abertura e a elaboração de um plano de ação.

Segundo depoimento da psicóloga organizacional da unidade cooperativa em estudo, esta é uma ferramenta bastante difundida e que hoje está na mão de todos os encarregados de setor para que estes trabalhem com seus funcionários.

- **5S** - que é um processo educativo que visa mudar a atitude das pessoas. Tal ferramenta, que já havia sido trabalhada anteriormente na unidade cooperativa, no ano de 2000, foi reativada. Ao reativá-la, dividiu-se a unidade em postos de trabalho, e cada posto de trabalho abrangeu um número determinado de setores, contando com o acompanhamento através de placas “do meu posto cuido eu”, que é coordenado por um funcionário escolhido democraticamente entre os componentes dos setores. Todos foram treinados e cada posto determinou o lugar apropriado para a colocação do seu material, ficando os componentes de cada posto responsáveis por arrumar e manter limpo o seu local de trabalho. O objetivo é fazer com que cada funcionário adquira consciência das suas responsabilidades com a manutenção de seu setor ou de suas máquinas. A educação nesse sentido foi e é obtida através de auditoria feita pelos próprios funcionários, tornando-os responsáveis e disciplinados. Uma vez por mês, faz-se reunião dos 5S com funcionários, encarregados e gerente geral para avaliação e reconhecimento do grupo que apresentou os melhores resultados dentre todos os grupos envolvidos.

As atividades de 5S podem ser definidas como “atividades para construir local de trabalho seguro e agradável com a participação de todos” (Umeda,1996). Afirma

Campos (1992, p. 173) que o 5S é um processo educativo: “visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida.”

De acordo com os entrevistados,

“... a gente mantém esse cuidado com a higiene, busca manter limpo o setor e essa mudança foi depois do Programa de Qualidade Total.”(Funcionário do setor da semente)

“...nós temos procurado arrumar o que dá para arrumar, limpeza, pilha bem feita, sacarias limpas, coisas velhas colocamos no lixo, ferramentas que não se utiliza mais vão para o lixo...”
(Funcionário do setor da ração)

“... mudou muita coisa na parte das máquinas, limpeza, mudou mesmo! ... higiene, limpeza, manutenção está muito melhor!”
(Funcionário do setor de empacotamento)

As modificações percebidas são próprias dessa ferramenta que busca mudar a maneira de pensar de todas as pessoas da organização, das áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura na direção de um melhor comportamento.

- **Painel de gestão à vista** – é uma ferramenta que serve para resolução de pequenos problemas no setor onde todos os funcionários participam. Faz-se um quadro onde as dificuldades e problemas detectados pelos funcionários são descritas e passam a integrar o painel de gestão, avisa-se o responsável pelo desenvolvimento da tarefa, estipula-se uma data para execução e, se esgotado o prazo sem o devido cumprimento, chama-se o responsável, dá-lhe mais prazo e o papel fica rodando no quadro até que seja cumprido. Há um operador que coordena o painel.

Há, atualmente, na COTRIJUI/Dom Pedrito, 44 fluxograma/macrofluxograma, 200 PP (processos padrões), 38 PO (padrões operacionais), 04 PTR (padrões de treinamento) , 34 Masp (método de análise e solução de problemas) e 42 IC (itens de controle) desenvolvidos e distribuído nos setores.

No ano de 1999, a COTRIJUÍ/Dom Pedrito atingiu o nível 1 e o Prêmio de Qualidade RS, 1999 – modalidade medalha de bronze, junto ao PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. E, no ano em curso, atingiu o nível 2 e recebeu o prêmio de Qualidade RS, 2000 – troféu de bronze.

Desde a implantação do Programa de Qualidade Total, os assuntos relacionados à unidade são discutidos em profundidade pelo comitê de crédito (nível de diretoria) e solucionados em conjunto nas reuniões semanais. O gerente geral participa de reuniões mensais de IC (item de controle), quando são avaliados e analisados o desempenho dos principais indicadores da organização.

Dessa forma, parece que o Programa de Qualidade Total já vem atingindo os objetivos iniciais declarados pela organização, ou seja, sobrevivência e ganhos de produtividade no mercado.

4.3. Mecanismos de Controle na COTRIJUÍ/Dom Pedrito

Nos próximos itens, serão analisados os mecanismos de coordenação e de controle da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, com base na classificação sugerida por Mintzberg: a) AJUSTAMENTO MÚTUO; b) SUPERVISÃO DIRETA; c) PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS; d) PADRONIZAÇÃO DOS RESULTADOS; e e) PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES. A análise é realizada nos três níveis hierárquicos da COTRIJUÍ/Dom Pedrito: técnico, gerencial e de diretoria, em relação ao Programa de Qualidade Total implantado.

4.3.1 Ajustamento Mútuo

O Ajustamento Mútuo é aquele que normalmente ocorre entre pessoas que têm a mesma autoridade hierárquica e caracteriza-se por freqüentes comunicações informais como meio para direcionar a forma como determinada tarefa deve ser realizada. Nesse modo de coordenação, não existe uma liderança definida, sendo fundamental o domínio da tarefa por seus executores (Mintzberg, 1995). Para isso, indicadores como TOMADA DE DECISÃO, COMUNICAÇÃO, CONTROLE DO PROCESSO e ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO foram escolhidos, a fim de conjuntamente ajudarem a identificar a existência deste mecanismo de controle na COTRIJUI/Dom Pedrito, antes e/ou depois da implantação do Programa de Qualidade Total na mesma.

Um dos pontos básicos do AJUSTAMENTO MÚTUO é que, dentro do grupo de trabalho, não existe ascendência de uma pessoa sobre outra para decidir sobre as tarefas. As decisões são tomadas mediante a discussão entre essas pessoas, quando, a princípio, podem ser decididas por qualquer um dos integrantes.

4.3.1.1 Nível Técnico

Os resultados encontrados no nível técnico, para averiguar a presença dos indicadores escolhidos na caracterização do mecanismo do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, estão resumidos no Quadro 4.1 e serviram para orientar a análise para este nível.

Quanto ao primeiro indicador, TOMADA DE DECISÃO, a maioria dos funcionários entrevistados, dentro do nível técnico da unidade cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, afirmaram que não possuíam autonomia para tomar decisões antes ou depois

da introdução do Programa de Qualidade Total na organização. Segundo seus depoimentos, as mesmas são tomadas por suas chefias, atualmente, com as informações fornecidas pelos próprios funcionários e pelas pessoas de cada setor especificamente.

QUADRO 4.1 – AJUSTAMENTO MÚTUO NO NÍVEL TÉCNICO

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada	Centralizada
Comunicações	Forma	Formal / informal	Formal / informal
	Intensidade	Baixa (formal) / Baixa (informal)	Média (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Pressuposto para a tomada de decisão sobre o trabalho	Pressuposto para a tomada de decisão sobre o trabalho
Controle do Processo de Trabalho		Pouco	Maior
Especialização do Trabalho		Baixa, sem a exigência de conhecimento específico sobre ferramentas da qualidade total	Média, com exigência de conhecimento específico sobre ferramentas da qualidade total.

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

Eles relataram, também, que para a execução de suas tarefas tomam decisões relativas ao seu trabalho, ao que diz respeito à sua área de atuação. Depois da implantação do Programa de Qualidade Total, houve uma abertura maior, mais diálogo entre funcionários e as chefias, muito embora o poder para tomada de decisão tenha permanecido com o superior hierárquico.

Quando foram questionados sobre sua atitude para decidir alguma coisa mediante uma situação nova, a grande maioria afirmou que sempre procura a chefia imediata, e poucos afirmaram discutir com os outros funcionários. É importante destacar que, nos casos em que as pessoas precisavam tomar alguma decisão relativa ao

desempenho de suas atividades como, por exemplo, os auxiliares de escritório, o setor dos silos, os serviços gerais, a manutenção, antes da introdução do Programa de Qualidade Total, não resolviam nada sozinhos e, depois do programa, estão tentando resolver, mas, se resolvem, não são dispensados de comunicar as suas chefias. Argumentos que reforçam o que foi dito acima podem ser observados nos seguintes depoimentos:

“... antes e depois do Programa de Qualidade Total, para decidir qualquer coisa, eu não posso decidir sozinha (...) hoje o funcionário pode até discutir, mas quem decide são eles (chefes) (...) é o encarregado que dá a orientação, antes também era assim (...) (Auxiliar de escritório)

“... prevalece sempre a decisão deles como final, mas só que te dão a oportunidade de diálogo, de achar o melhor jeito de deixar as coisas como eles querem (...) antes eles chegavam e diziam “tu tens que fazer assim!” (Funcionário da manutenção)

“... é bem mais fácil hoje de tu chegares no chefe, falar o teu problema e ter a decisão ali, se tem mais liberdade, antes não era assim, não se tinha liberdade... (Funcionária do setor de digitação)

“... eu não decido nada sozinho, eu converso com a turma, se está bem para eles eu passo para o encarregado, se o encarregado achar que deve fazer, a gente faz, se não, ele decide fazer alguma coisa e passa para mim. (Funcionário do setor da ração)

Essas afirmações sinalizam para uma TOMADA DE DECISÃO centralizada, que é contraditória com o modo apresentado, quando se utiliza o AJUSTAMENTO MÚTUO como mecanismo de coordenação, conforme observa Mintzberg (1995).

Explicitamente, procurou-se investigar como o Programa de Qualidade Total auxiliava as pessoas, no nível técnico da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, nas possíveis situações em que precisassem tomar alguma decisão. Foi verificado que atualmente eles percebem uma maior flexibilidade, o funcionário se sente mais seguro e com mais liberdade para decidir, conforme relatado anteriormente. A evidência empírica encontrada nesta pesquisa

está de acordo com os argumentos de que o gerenciamento da qualidade melhora a flexibilidade e a competitividade de todo o empreendimento (Oakland, 1989).

Mediante o que foi analisado nos parágrafos anteriores, pode-se dizer que a introdução do Programa de Qualidade Total para o nível técnico da cooperativa não proporcionou alterações no indicador pesquisado, ou seja, a TOMADA DE DECISÃO antes e depois do programa manteve-se centralizada. Mesmo assim, o Programa de Qualidade Total foi descrito pela maioria dos entrevistados como sendo facilitador das relações entre funcionários e chefias e gerador de informações necessárias à tomada de decisão de suas chefias.

Já o segundo indicador utilizado aborda a forma, a intensidade e a finalidade com que a COMUNICAÇÃO é exercida em uma organização. Para que se viabilize o AJUSTAMENTO MÚTUO, as comunicações devem acontecer de modo intenso e informal entre as pessoas do grupo de trabalho, com o propósito de discutir o conteúdo das tarefas a serem executadas (Mintzberg, 1995).

No nível técnico da organização em estudo, os entrevistados afirmaram que houve mudanças na forma como a comunicação é exercida com a introdução do Programa de Qualidade Total. Segundo eles, tanto a comunicação informal quanto a formal sofreram mudanças, se intensificaram. Atualmente, tem-se o diálogo como uma ferramenta de interação entre as pessoas, o que antes não havia. Esclareceram, também, que hoje, para a solicitação de serviços e a convocação de reuniões, predomina a informalidade, que é realizada de modo direto e verbal.

A comunicação formal também sofreu alterações. Antes ela era utilizada para requisição de material, convocação para reunião de análise de orçamento e exercida através de formulários padronizados denominados de Comunicação Interna – C.I. A mudança da comunicação formal se deu pelo fato de que todas as atividades hoje estão escritas ou

devem ser registradas. As ferramentas de controle ou de avaliação de processos de trabalho PP (padronização de processos), PO (padrão operacional), PTR (padrão de treinamento), IC (itens de controle), MASP (método de análise e solução de problemas) , o painel de controle do 5S, o Macrofluxograma/Fluxograma estão escritas e as reuniões realizadas são registradas através de atas. Os entrevistados percebem essa mudança para melhor e sentem-se mais comprometidos com a organização, conforme depoimentos dos entrevistados do nível técnico:

“... a comunicação mudou totalmente, antes de começar o Programa de Qualidade Total quase não havia, o funcionário tinha que fazer a sua parte e pronto. Era que nem quartel “sim senhor e não senhor”. Hoje o funcionário tem mais autonomia, ele pode sugerir alguma coisa(...) nas reuniões tudo o que é falado é anotado.” (Funcionário do setor do silos)

“... antes não havia tanto diálogo, mudou a verbal e a escrita porque tudo o que vem para nós vai para o mural...” (Funcionário da manutenção)

“... antes do Programa de Qualidade Total, se tinha um problema, geralmente, não era conversado entre todos, não se fazia uma reuniãozinha, agora não, as pessoas se comunicam mais, qualquer problema que dá o superior passa para o encarregado e este passa para nós.” (Funcionário do setor da ração)

“... melhorou muito a comunicação informal, hoje, no meu trabalho, se eu necessito de informações da área operacional eles vêm a mim, o que antes não acontecia ...” (Funcionário do escritório da contabilidade)

“... a comunicação formal e informal aumentou porque hoje se tu precisas de alguma coisa tu tens a pasta da qualidade total e também temos mais liberdade para dar nossa opinião.” (Funcionária do centro de processamento de dados - CPD)

É interessante observar que algumas pessoas do nível técnico percebem que a atual comunicação formal permite à organização um maior controle do resultado de determinada tarefa, principalmente daquelas em que se utiliza as ferramentas da qualidade total. Argumentam que, quando ocorre algum resultado diferente do realmente desejado

pela organização, é possível rastrear onde de fato ocorreu a falha (no processo da solicitação ou na execução da tarefa). Em contrapartida, entendem que antes não havia controle das atividades por eles desenvolvidas.

Quanto às reuniões, observou-se que, todos os entrevistados desse nível, atualmente, participam de reuniões quinzenais, seja como integrantes do grupo CCQs, da comunicação ou do 5s, seja reuniões de setor, semanais, com objetivo de disseminação e de aprendizagem das ferramentas do Programa de Qualidade Total, apresentação e análise dos trabalhos desenvolvidos pelos outros setores, orçamentos, custos e resultados através das ferramentas, pelos grupos, e, as de setor, para difundir entre os funcionários as ferramentas aprendidas. Alguns participam, ainda, de reuniões mensais da CIPA.

Antes da introdução do Programa de Qualidade Total, a maioria dos entrevistados disse que não participava de reuniões. Observa-se que a mudança ocorrida na comunicação refletiu de maneira significativa, pois os funcionários sentem-se mais integrados e assumem atitudes mais responsáveis no desenvolvimento de suas atividades, previamente está estipulado o desempenho de suas tarefas e a motivação é evidenciada. Mesmo assim, para o desempenho das funções, em alguns casos, precisam ter o aval de seu superior, como pode ser observado no depoimento a seguir:

“... hoje eu tenho o item de controle IC que eu faço diário e acompanho a meta de rendimento estabelecida em percentuais, se eu saio fora tenho que ver por que motivo saiu (...) antes não se tinha esse controle, quem dizia como fazer era o superior, mas ainda é ele que decide os percentuais e passa para mim.”
(Funcionária do setor de comercialização de arroz)

“... hoje a gente vai e se organiza da melhor maneira para trabalhar e antes não, era de cima para baixo “é assim, é assado e pronto!” (...) agora há mais diálogo, claro, mas sempre prevalece a decisão deles como final.” (Funcionário da manutenção)

Tais comportamentos observados estão de acordo com o enfatizado por Carvalho & Tonet (1994, p. 140) quando dizem que o modelo atual de qualidade total parece inspirar-se em idéias tayloristas, humanistas e sistêmicas. “Ao mesmo tempo em que se enfatizam o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhoria crescente, busca-se envolver os empregados da empresa mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto se articulam estratégias de transação com o meio ambiente maximizadoras de resultados.”

Os funcionários desse nível, embora estejam participando de reuniões para aprenderem as ferramentas da qualidade total e aplicá-las no desenvolvimento de suas tarefas diárias, entendem que seus conhecimentos ainda são incipientes, conforme observado em seus depoimentos:

“... a gente arrecém que está no CCQ, então não sabemos bem, muito embora o encarregado tenha passado para nós da maneira dele tudo o que ele aprendeu.” (Funcionário do setor do silos)

Vale ressaltar que, para a execução dos trabalhos de todos os setores desse nível, não é necessário que haja comunicação informal freqüente, mas sim formal, pois, uma vez que determinada tarefa foi solicitada, na maioria das vezes, todos sabem como proceder para executá-la se estiverem utilizando as ferramentas do Programa de Qualidade Total.

Diante das evidências apresentadas, pode-se afirmar que, hoje, tanto a comunicação formal quanto a informal estão presentes como forma de COMUNICAÇÃO no nível técnico da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, que se mostra mais freqüente ao longo do desenvolvimento do trabalho do que antes, mostrando-se a comunicação informal ainda

mais intensificada nesse nível do que a formal. Além disso, junto aos seus pares, a comunicação informal tem a finalidade de informar ou solicitar alguma coisa que pode complementar a realização de suas atividades. Portanto, a COMUNICAÇÃO não caracteriza a utilização do AJUSTAMENTO MÚTUO.

Para que o CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO seja utilizado como indicador de AJUSTAMENTO MÚTUO, deve caracterizar-se como sendo pouco utilizado. De outro modo, nesse mecanismo de coordenação, praticamente não existe metodologia de trabalho formalizada, que prescreva como determinada tarefa deva ser executada. Uma consequência provável, que se pode apontar desse fato, são as dificuldades acarretadas para que determinada tarefa ofereça condições de ser acompanhada por outra pessoa que não esteja envolvida no trabalho. Ela não terá como se guiar para verificar se as etapas do trabalho estão sendo executadas corretamente.

No nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, a maioria dos entrevistados afirmou que antes da introdução do Programa de Qualidade Total existiam poucos procedimentos escritos. Porém, eles sabiam as etapas necessárias para a realização das tarefas por intermédio do encarregado que determinava como fazê-las. Atualmente, segundo eles, esta situação modificou-se após a introdução do programa. Hoje as ferramentas da Qualidade Total, principalmente, 5S, PP (processo padrão), PO (padrão operacional), PTR (padrão de treinamento), IC (item de controle), MASP (método de análise e solução de problemas), são utilizadas na maioria das tarefas desenvolvidas, facilitando e aumentando a responsabilidade dos executores, muito embora as atividades em si já fossem executadas, com a diferença de que atualmente os funcionários sentem-se um pouco mais orientados do que antes, conforme observa-se em seus depoimentos:

“... antes do programa de qualidade a limpeza no setor da ração era feita poucas vezes, agora nós estipulamos um tempo, colocamos de

15 dias no máximo para limpeza.” (Funcionário do setor da ração)

“... a gente tem o IC que é feito semanal e existe um mensal que serve para controlar a umidade (...) cada máquina tem um PO que é o padrão operacional que diz como funciona cada máquina (...) o funcionário que tiver boa vontade, mesmo que ele não tenha nunca entrado nos setores, ele, lendo o PO, saberá manusear a máquina.” (Funcionário do setor dos silos)

Segundo literatura da área de organizações, quando as pessoas sabem como desempenhar suas tarefas, nas situações normais de trabalho do dia-a-dia, pode-se afirmar que existe algum procedimento que está assimilado pelo executor da tarefa, que pode ter sido aprendido ao longo do tempo ou em algum treinamento. Com base nesse argumento, pode-se afirmar que existem procedimentos implícitos na organização em estudo.

Outro dado importante é que, de acordo com o que foi informado pela organização, as ferramentas foram disseminadas entre todos os funcionários da COTRIJUI/Dom Pedrito e encontram-se disponíveis para os usuários em seus respectivos setores. Além disso, todos os encarregados de setor (nível gerencial) hoje na organização participam dos grupos de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) com o objetivo de disseminar as ferramentas da qualidade para seus funcionários, permitindo que se trabalhe de forma mais orientada e com certa facilidade proporcionada por estas ferramentas, conforme já abordado no item 4.2 e confirmado pelos próprios entrevistados do nível técnico.

Ainda com relação ao Programa de Qualidade Total, observou-se que os funcionários estão motivados e empenhados em inserir as ferramentas da qualidade em suas atividades, e aqueles que ainda não participam de algum grupo de CCQ, funcionários ligados ao departamento operacional da unidade cooperativa, sentem-se de certa forma excluídos do processo.

Uma explicação para esse fato é que, na maioria dos setores, as pessoas estão sendo treinadas para trabalhar em grupos e participam de reuniões do CCQ, principalmente as que estão vinculadas ao departamento administrativo da organização. Entretanto, aqueles funcionários pertencentes ao departamento de operações, à área industrial, que é a parte mais complexa da organização, há pouco tempo vêm participando dos treinamentos e de reuniões de grupo CCQ para aplicação das ferramentas da qualidade total no desempenho de suas atividades diárias. Tal fato se justifica por tratar-se de uma área que exige a presença do funcionário desenvolvendo suas tarefas rotineiras de forma mais intensa por tratar-se de uma indústria de beneficiamento de arroz. No caso do departamento administrativo, analisado nesse mesmo nível, as várias pessoas que lá trabalham desenvolvem suas tarefas de forma mais amena, o que facilita a assimilação dos princípios e das ferramentas do Programa de Qualidade Total.

Mesmo assim, para o nível técnico analisado, tanto para os funcionários do departamento administrativo quanto operacional, as ferramentas são encaradas como colaboradoras diretas da sua atividade-fim e orientadoras dos resultados para fins de planejamento e de estabelecimento de planos de ação.

O trabalho dos diversos setores do nível técnico tem sempre alguma relação, e a filosofia adotada na COTRIJUI/Dom Pedrito, com a introdução do Programa de Qualidade Total, se mostra envolta por um comprometimento com a qualidade e pela comunicação da mensagem da qualidade, conforme podemos observar a seguir:

“... no Programa de Qualidade Total não se admite saber que a coisa está errada e continuar fazendo a coisa errada. Se a gente está participando e tem qualidade total, se não dá para fazer, não se faz (...) a gente está mais preocupado com fazer e fazer com qualidade.” (Especificador no setor dos silos)

Portanto, com a introdução do Programa de Qualidade Total, houve alteração no indicador, CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO. No momento anterior ao Programa de Qualidade Total, este indicador era pouco ou quase não utilizado, enquanto que, após a introdução do programa, a possibilidade de sua utilização está mais identificada, apesar de ser ainda pouco explorado. Assim, pode-se dizer que o indicador CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO diminuiu a utilização do AJUSTAMENTO MÚTUO, com o Programa de Qualidade Total.

Quanto ao quarto e último indicador utilizado, ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, no caso do AJUSTAMENTO MÚTUO, está relacionado ao domínio que as pessoas envolvidas no trabalho devem ter sobre o mesmo. A utilização desse mecanismo de coordenação está relacionada à não existência de procedimentos formais que determinem como a tarefa deve ser desenvolvida, ou a alguma pessoa que domine o trabalho plenamente, a qual o executor possa consultar. Dessa forma, é fundamental a participação de pessoas especializadas, que trabalhem em conjunto para a execução do trabalho (Mintzberg, 1995).

No caso da cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, pode-se verificar que, no nível técnico, a maioria dos funcionários já tinha algum conhecimento específico sobre suas tarefas e um superior hierárquico que lhe dizia como desenvolver suas atividades antes da introdução do Programa de Qualidade Total. Porém, após a introdução do Programa, houve necessidade de acréscimo de outro tipo de conhecimento para todos os entrevistados desse nível: conhecimentos sobre as ferramentas da Qualidade Total. A sua influência foi tão forte que, no setor de empacotamento, por exemplo, além do conhecimento sobre as ferramentas da qualidade, os funcionários tiveram que aprender a enfardar novamente, considerando que colocaram-se esteiras nos equipamentos e com isso todo o processo de trabalho sofreu modificação para as pessoas que trabalham nessa área, como pode ser observado no seguinte depoimento:

“... quando eu entrei fazia de qualquer jeito, mas quando chegou a qualidade mudou tudo, nós tivemos que aprender a enfardar de novo (...) nós também trabalhamos com IC (item de controle) para não desperdiçarmos embalagens.” (Funcionário do setor do empacotamento)

Este depoimento reforça o argumento apresentado por Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999, p.126) quando afirmam que “TQM compreende uma série de métodos de produção que incluem mudanças no *layout* do local de produção, ferramentas estatísticas para medir o desempenho organizacional, cortar custos e evitar que as operações tenham que ser realizadas mais de uma vez em função de erros durante o processo produtivo.” No caso da COTRIJUI/Dom Pedrito, os funcionários da área de operações já estão trabalhando com as ferramentas da qualidade com este fim.

Portanto, com a introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, houve alguma mudança nos conhecimentos requeridos para determinados serviços. Além dos conhecimentos sobre as tarefas que desempenham, agora, também são importantes conhecimentos sobre o Programa de Qualidade Total. Desse modo, o indicador ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO é percebido como caracterizador do mecanismo de coordenação AJUSTAMENTO MÚTUO, menos antes e mais depois da introdução do Programa de Qualidade Total, dentro do nível técnico.

Mediante as análises realizadas ao longo desse item, pôde-se verificar que o mecanismo de coordenação do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO não era utilizado antes do Programa de Qualidade Total, e, embora com sua introdução este mecanismo pareça ser um pouco mais utilizado, o indicador ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, que é importante para caracterizar este tipo de mecanismo de controle, não era forte o suficiente para caracterizar a utilização desse tipo de mecanismo de controle no nível técnico da organização em estudo.

4.3.1.2 Nível Gerencial

O Quadro 4.2 apresenta os resultados encontrados na análise dos indicadores para o mecanismo de coordenação e controle do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito.

Quanto ao primeiro indicador, a TOMADA DE DECISÃO, a maioria dos entrevistados afirmou que houve alterações com a introdução do Programa de Qualidade Total no nível gerencial da organização. Disseram que atualmente há um maior poder e participação na tomada de decisões e que antes não existia nenhuma participação, pois todas as questões eram decididas pelo gerente geral da unidade.

Quadro 4.2 : Ajustamento Mútuo no Nível Gerencial

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada	(-) Centralizada ³
Comunicações	Forma	Formal / Informal	Formal / Informal
	Intensidade	Média (formal) / Baixa (informal)	Alta (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Solicitar serviços comple- mentares às suas atividades	Solicitar serviços comple- mentares às suas atividades
Controle do Processo de Trabalho		Médio	Alto
Especialização do Trabalho		Média, sem exigência de conhecimento específico sobre o programa e as ferramentas da qualidade total.	Alta, com exigência de conhecimento específico sobre o programa e as ferramentas da Qualidade total.

Fonte: dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

³ Os gerentes têm autonomia para decidir sobre determinadas atribuições pertinentes ao seu cargo, ficando as questões mais gerais para a sua chefia .

A maioria dos entrevistados deste nível atribuiu essa mudança à introdução do Programa de Qualidade Total e entendeu que aumentou as possibilidades de agir, conforme pode-se verificar nos depoimentos a seguir:

“...antes do Programa de Qualidade Total era muito direcionado, a chefia dizia “tem que fazer assim, não quero saber, tem que ser por aqui, tem que ser por lá”, hoje não, se discute a melhor solução para o caso, essa é a grande diferença.” (Encarregado de operações)

“ ...atualmente somos mais ouvidos, antes era difícil de falar, hoje fizemos uma reunião, chamamos o superior e nós discutimos junto.” (Encarregado do escritório da balança)

“... com o Programa de Qualidade Total aumentou mais o poder de decisão, por exemplo, antes a gente ficava mais subordinado ao gerente geral que dizia “tu contesta ou não contesta” e hoje não, se tem que contestar e eu tenho o prazo de 5 dias, eu já vou me virar para fazer.” (Assessor jurídico)

“... além de existir o chamado “grupo dos gansos”, existe um outro grupo que está envolvido nesse processo de implantação do programa, então esse grupo se reúne e trata assuntos que o gerente geral nem toma conhecimento, mas claro a gente não toma decisão sozinho...” (Coordenador administrativo e encarregado do departamento fiscal)

“... atualmente com o IC (item de controle) para comprar produtos eu posso tomar certas decisões, até certos limites, por exemplo, o gerente geral diz assim: hoje tu compras arroz a dez reais” e eu posso fazer uma análise e comprar por um pouco mais ou pouco menos... e antes eu não controlava, então eu não sabia até onde eu podia ir. (Encarregado do departamento de compra de arroz)

Tal poder de ação não tira da mão do superior hierárquico a possibilidade de decidir sobre assuntos mais estratégicos conforme observado e confirmado nos estudos feitos por Dawson & Palmer (1993), onde uma das questões que emergem quando da implementação de programas de gerenciamento da qualidade é que tais programas proporcionam a participação nos níveis mais baixos de tomada de decisão, mas não em

níveis de decisão que possuam considerável relevância para o conjunto das atividades da força de trabalho.

Para o nível em estudo, a maioria das decisões, antes de serem tomadas, são discutidas com outros encarregados de setor que participam do grupo CCQ (círculo de controle de qualidade) ou entre seus subordinados em reuniões de setor, quando se utiliza a ferramenta MASP (método de análise e solução de problemas). Para exemplificar, pode-se tomar o caso do responsável pela loja veterinária e encarregado do departamento de insumos que, segundo seu depoimento, se existe um determinado produto com baixa rotatividade na organização, todas as pessoas envolvidas se reunirão para tentar solucionar o problema, conforme se pode verificar a seguir:

“...quando se aplica o MASP, nos reunimos, eu, o representante do distribuidor, do fornecedor, os vendedores e discutimos como solucionar o problema, fizemos um *brastorming*, consensamos as idéias, avaliamos seu nível gerencial e traçamos um plano de ação destinando prazos e dividindo as atribuições.” (Encarregado do setor de insumos)

Esta afirmativa é condizente com a responsabilidade do cargo e com o tipo de tarefa desenvolvida no departamento, pois a discussão e a escolha de um plano de ação influenciam diretamente nos resultados de faturamento da loja veterinária. Por outro lado, já as decisões relacionadas à compra de insumos agrícolas, dependendo do volume de negócios, quem toma é a direção (comitê de crédito e gerente geral da unidade cooperativa), saindo da alçada do encarregado. Segundo o entrevistado, e confirmado em outros depoimentos, houve um aumento do limite gerencial, mas não é bem claro até onde vai este limite.

Portanto, mediante a análise precedente, pode-se dizer que a TOMADA DE DECISÃO no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito sofreu alterações com a introdução do Programa de Qualidade Total. Este indicador pareceu ficar menos centralizado à

medida que, em alguns departamentos, foi percebido um aumento de poder. Este resultado confirma os resultados da pesquisa de Wilkinson, Allen & Snape (1991, p. 30), pois nela os autores comentam que a TQM, como uma forma de envolvimento e comprometimento, parece trazer benefícios mais imediatos para os trabalhadores, como mais flexibilidade para trabalhar em grupos e um certo grau de descentralização das decisões.

Quanto à COMUNICAÇÃO no nível gerencial, pode-se verificar que ela foi bastante afetada com a introdução do Programa de Qualidade Total. Tanto a comunicação formal quanto a informal são utilizadas freqüentemente. Todos os entrevistados desse nível participam de reuniões semanais do grupo CCQ (círculos de controle de qualidade) e de encarregados de setor.

A primeira, com o objetivo de desenvolver atividades ligadas ao Programa de Qualidade Total, e a segunda, para apresentação de ferramentas que cada um monitora no setor, para análise e discussão de problemas do setor com a participação do superior hierárquico (gerente geral da unidade – nível de diretoria). Essa mudança na comunicação formal e informal pode ser constatada nos seguintes depoimentos:

“... houve sem dúvidas uma mudança na comunicação tanto formal quanto informal, tanto é que cada encarregado tem seus itens de controle que são avaliados em reunião.” (Encarregado do setor de operações)

“... melhorou bastante, hoje a gente participa de reuniões para ver como passar para o pessoal o programa de qualidade, o pessoal também ficou mais aberto, a gente fica sabendo do trabalho de todos os setores.(...) agora tem muito mais comunicação formal do que antes porque com o Programa de Qualidade Total tudo o que a gente faz tem que ficar escrito.” (Encarregado do silos)

“... melhorou muito a comunicação, hoje é mais aberta, nós encarregados estamos sabendo de tudo o que está acontecendo aqui dentro, antes mesmo a gente não sabia, sabia pelos outros, hoje não, tu me pergunta e eu sei.” (Encarregado do almoxarifado)

“... antes do Programa de Qualidade Total não existiam procedimentos escritos na organização para a execução das tarefas e atualmente há o PP (processo padrão), PO (padrão operacional), IC (itens de controle).” (Encarregado do setor financeiro)

As citações anteriores servem para reforçar a afirmação de Vieira & Carvalho (in Vieira & Oliveira, 1999, p. 125) de que “ TQM visa à integração de todos os membros da organização em um esforço para melhorar o desempenho por meio de um ambiente participativo, no qual o processo de comunicação possa ocorrer livremente em todas as direções, sem seguir necessariamente os canais estabelecidos pela estrutura formal.”

Assim, quanto à COMUNICAÇÃO no nível gerencial da unidade cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, pode-se dizer que houve alterações significativas com a introdução do Programa de Qualidade Total. Embora este indicador pareça caracterizar o mecanismo de coordenação do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, a finalidade e a frequência com que a COMUNICAÇÃO é utilizada nesse nível não estão de acordo com as características necessárias para este mecanismo, uma vez que o controle do trabalho não permanece somente nas mãos dos operadores.

Quanto ao terceiro indicador, CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, pôde-se constatar que, no nível gerencial estudado, todos os encarregados de setor estão recebendo treinamento específico sobre Programa de Qualidade Total. De forma mais intensa que no nível técnico, atualmente, os encarregados, além dos procedimentos formais de controle de desempenho, já existentes em suas tarefas, têm introduzido em suas atividades as ferramentas do Programa de Qualidade Total que estão sendo monitoradas por esse nível e transmitidas para os subordinados através de treinamentos feitos nas reuniões de CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), que determinam como as tarefas devem ser executadas pelos ocupantes.

Para o exercício do cargo de encarregado (nível gerencial), pressupõe-se que os procedimentos que devem ser seguidos podem ter sido adquiridos e interiorizados durante suas formações profissionais e/ou durante a realização do trabalho ao longo do tempo. Dessa forma, o acompanhamento de suas atividades é relativamente simples, pois envolvem alguns conhecimentos específicos de sua área de atuação e conhecimentos do Programa de Qualidade Total. Os seus trabalhos podem ser acompanhados por seus superiores, gerente geral da unidade cooperativa e comitê de crédito representante dos associados (nível de diretoria).

Dessa forma, pode-se dizer que houve mudança no CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO na situação posterior à introdução do Programa de Qualidade Total no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito, pois o acompanhamento das atividades lá desenvolvidas é feito por pessoas que participaram de um treinamento em qualidade total, que insere um conjunto de princípios e ferramentas que irão padronizar as habilidades dos seus funcionários, ficando ainda sujeitos ao controle de suas chefias. Assim, o CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO parece não caracterizar-se como instrumento do AJUSTAMENTO MÚTUO.

Já no último indicador analisado, ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, pode-se dizer que, após o Programa de Qualidade Total, houve mudanças com relação às necessidades requeridas pela organização para ocupar o cargo do nível gerencial em análise. Após implantação do programa na COTRIJUI/Dom Pedrito, além da experiência e algum conhecimento técnico específico, saber utilizar as ferramentas do programa de qualidade passou a ser um parâmetro importante, que, em alguns casos, pode ser decisivo para a ocupação do cargo, conforme se pode verificar no depoimento a seguir:

“...um encarregado da agrícola não conseguiu acompanhar o programa e foi excluído pelo processo (...) Foram três excluídos do

processo, inclusive o chefe do departamento de recursos humanos.”
(Gerente geral da unidade)

“... que eu me recorde, houve alteração em duas chefias, essas pessoas não evoluíram o esperado.” (Assessor comercial)

Apesar de os gerentes desse nível serem em parte especializados, as atividades gerenciais por eles executadas são normalmente variadas, não se constituindo, assim, na forma necessária para caracterizá-la como do AJUSTAMENTO MÚTUO. Isto pode ser assim considerado mesmo tendo o Programa de Qualidade Total imposto novas especializações para o exercício das funções do nível gerencial da COTRIJUÍ/Dom Pedrito.

Assim, pode-se concluir que, embora seja muito utilizado no nível gerencial da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, os indicadores CONTROLE DO PROCESSO DO TRABALHO e ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO sozinhos não são fortes o suficiente para indicar grande utilização desse mecanismo. Pode-se dizer que a COMUNICAÇÃO ficou caracterizada e que a mesma é importante para o AJUSTAMENTO MÚTUO, mas a forma como se dá não está de acordo com as características necessárias para este mecanismo.

4.3.1.3 Nível de Diretoria

Como nos itens precedentes, que analisam o mecanismo de coordenação e de controle do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, serão utilizados os mesmo quatro indicadores que juntos poderão caracterizar esse mecanismo no nível de diretoria da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total, e apontadas as possíveis mudanças provocadas pelo mesmo, conforme resumido no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 : Ajustamento Mútuo no Nível de Diretoria

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada (estratégico)	Descentralizada (estratégico)
Comunicações	Forma	Formal / Informal	Formal / Informal
	Intensidade	Baixa (formal) / Baixa (informal)	Baixa (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Acompanhamento do trabalho e decisões estratégicas	Acompanhamento do trabalho e decisões estratégicas
Controle do Processo de Trabalho		Baixo	Baixo
Especialização do Trabalho		Pouca	Pouca

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

O nível de diretoria atualmente é ocupado por oito cooperados que formam o comitê de crédito e representam os associados da COTRIJUI/Dom Pedrito e pelo gerente geral, que é o coordenador da unidade e responde pela mesma, fazendo o elo entre o comitê de crédito (representantes dos associados) e os encarregados de setor (nível gerencial).

Quanto à TOMADA DE DECISÃO, pode-se verificar que, como o nível que se está analisando é estratégico na organização, a mesma é centralizada na pessoa do gerente geral quando se tratam de questões técnicas específicas à sua área de atuação, relacionadas aos seus subordinados. Porém, quando o objeto da TOMADA DE DECISÃO é um assunto mais estratégico para a unidade cooperativa, a decisão é compartilhada entre os oito representantes dos associados que formam o comitê de crédito, o gerente geral e os coordenadores da área técnica e comercial de compra de arroz *in natura*, que dão apoio ao comitê nas decisões que envolvem o conhecimento de suas respectivas áreas de atuação

como, por exemplo, questões de análise e de liberação de créditos aos produtores associados e decisões estratégicas relacionadas aos rumos da unidade.

É interessante observar que, antes da introdução do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito, tanto as decisões específicas de sua área de atuação quanto as estratégicas eram centralizadas na pessoa do gerente geral da unidade, que, para resolver os assuntos relacionados à unidade cooperativa, dependia exclusivamente da diretoria da organização situada em Ijuí, sendo que as reuniões com os representantes dos associados da unidade e a gerência eram esporádicas, sem a participação dos coordenadores da área técnica e de comercialização.

Para efeito desta análise, considerou-se o modo como a TOMADA DE DECISÃO ocorre dentro do nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito. Portanto, pode-se dizer que ela, antes da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, era centralizada, uma vez que os representantes dos associados e os assessores técnico e comercial não participavam das decisões, e todas as questões relativas tanto à liberações de crédito aos associados quanto às decisões mais estratégicas da unidade eram centralizadas na pessoa do gerente geral. E, após a introdução do Programa, com a criação da assessoria técnica e a inserção do comitê de crédito como participante ativo das decisões estratégicas, pôde-se verificar que atualmente a TOMADA DE DECISÃO é descentralizada, o que caracteriza como indicador do mecanismo de coordenação e de controle do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO.

Com relação ao segundo indicador utilizado, a COMUNICAÇÃO, verificou-se que no nível de diretoria predomina a informalidade entre os representantes dos associados, gerente geral e participantes das reuniões do comitê. Antes as reuniões eram dispersas e não discutiam-se assuntos estratégicos da unidade cooperativa. Atualmente a comunicação formal é utilizada quando é necessário tratar principalmente com clientes externos, quando

se relaciona a recursos financeiros ou às exigências legais, na elaboração de atas de reuniões, ou, ainda, quando trata-se de apresentação dos itens de controle. Os depoimentos a seguir servem para ilustrar o que foi dito nos parágrafos anteriores:

“... atualmente a reunião do comitê de crédito é semanal, essa é automática, são contatos informais e isso aí mudou, a gente vê que a comunicação mudou bastante, a gente via assim, que era muita coisa, por exemplo, que estava acontecendo na cooperativa e o associado não era sabedor de nada. Para saber alguma coisa, o associado tinha que chegar na unidade, esperar, conversar com o gerente. O gerente só abria o perguntado. Hoje, qualquer coisa que se faça na cooperativa, se saiu uma decisão, por exemplo, de tabela de desconto do associado, na mesma hora é feita uma correspondência e é emitida para todos os associados, antes não existia, hoje mudou isso daí.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

“... eu acho que com o Programa de Qualidade Total melhorou um pouco sim, hoje está mais flexível, mas é tudo informal, o que é formal é a ata, isso mudou. “(Associado participante do comitê de crédito)

“... o comitê de crédito tem uma convocação permanente, se precisar daqui a pouco o telefone toca, para ter o quorum necessário para tomar uma decisão, e isso não existia antes, surgiu a partir do Programa de Qualidade Total.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

“... antes a coisa era feita por escrito de cima para baixo. Era uma ordem e pronto, mas com o processo que a gente implantou tem como agilizar a discussão, veio a facilitar a política gerencial. Hoje está mais democrático, se discute mais, há mais participação.” (Gerente geral da unidade).

“... o Programa de Qualidade Total é brincadeira o que agilizou, qualquer informação que a gente queira, não tem aquela história de não eu vou pedir para Ijuí, vou fazer isso, vou fazer aquilo, não! Qualquer coisa que falte é só pedir para o funcionário, na hora, ele só vai ali e pega.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

Vale ressaltar que atualmente existe bastante contato entre o comitê de crédito e o gerente geral, que, semanalmente, ou sempre que necessário, sentam-se para discutir

assuntos pertinentes aos trabalhos da unidade cooperativa. Nessas reuniões semanais, existem atas formais. Os assuntos discutidos são anotados, com a finalidade de fazer um registro do que ficou combinado na reunião. Discutem-se primordialmente os assuntos ligados diretamente à unidade cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, RS, que está subordinada e faz parte do contexto maior da COTRIJUI/Ijuí. Já os assuntos relativos à área de atuação em particular do gerente geral são repassados aos representantes dos associados participantes do comitê de crédito mais a título de mantê-los em sintonia com o que cada encarregado de setor está fazendo.

Portanto, no nível de diretoria, o indicador em análise - COMUNICAÇÃO ficou bem caracterizado atualmente como pertinente ao mecanismo tipo AJUSTAMENTO MÚTUO. A finalidade desses contatos, principalmente depois da introdução do Programa de Qualidade Total, convergem para o que é explicitado por Mintzberg (1995), por estarem relacionadas diretamente ao desenvolvimento do trabalho, que, neste nível, são assuntos estratégicos. No caso em estudo, a comunicação tem caráter mais geral (estratégico) do que relativo ao desenvolvimento do trabalho de cada um especificamente.

Já no terceiro indicador analisado, CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, pode-se dizer que, neste nível, cada um dos integrantes do comitê de crédito possui autonomia dentro de sua área de atuação. Entre eles, o gerente geral da unidade cooperativa é a pessoa que tem mais condições de acompanhar ou mesmo substituir a maioria das atividades gerenciais desenvolvidas na unidade.

Segundo os entrevistados, o Programa de Qualidade Total introduzido na unidade cooperativa facilita também a aquisição de informações e o acompanhamento do trabalho dos subordinados, pois, através de relatórios e pelos IC (itens de controle) de cada setor, dados financeiros, comercialização em geral, dados técnicos são bem mais controlados. Esse controle foi ampliado a todos os setores. No entanto, em relação ao

trabalho realizado pelos representantes dos associados e gerente geral, como se trata de atividades gerenciais e estratégicas, elas não estão sistematizadas pelo Programa de Qualidade Total, porém são facilitadas com os relatórios e as atas que normalmente são gerados.

Dessa forma, pode-se dizer que o indicador CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, que se apresentou como baixo no nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito, parece caracterizar-se como indicador do mecanismo de coordenação do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, descrito por Mintzberg (1995).

Quanto ao quarto e último indicador analisado para este nível, a ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, pôde-se verificar que os seus ocupantes são os sócios da cooperativa e que o gerente geral é especialista na sua área de atuação. Tal fato era de se esperar, uma vez que a composição da diretoria não aconteceu de forma aleatória (ver item 4.1 e 4.2.2), pois, segundo informações recebidas ao longo das entrevistas, pôde-se inferir que a mesma partiu de uma estratégia de crescimento da organização.

Outro fato já mencionado é que a introdução do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito tem ligação forte com a entrada de um dos representantes dos associados no comitê de crédito. De acordo com depoimento deles, este programa de gerenciamento pela qualidade total teve um papel importante como provedor de informações mais rápidas para auxiliá-los em suas atividades gerenciais, além de agilizar suas ações, conforme pode-se verificar a seguir:

“... o Programa de Qualidade Total auxiliou na obtenção de informações porque se organizou mais os setores, se concentrou mais as informações.” (Associado componente do comitê de crédito)

“... hoje tem um fluxo de informações (...) o gerente geral tem todos os dados internos da unidade na mão para nos apresentar, na

hora que quisermos.” (Representante dos associados, participante do comitê de crédito)

Assim, pode-se dizer que, no nível de diretoria da unidade cooperativa, o indicador ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO não parece muito relacionado ao descrito como caracterizador do mecanismo de coordenação e controle do tipo AJUSTAMENTO MÚTUO, tanto antes como depois da introdução do Programa de Qualidade Total, pois os ocupantes desse nível são na sua maioria associados da cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, com exceção do gerente geral da unidade, que o coordena e responde pela mesma, e não desempenham (sócios) atividades gerenciais no decorrer do dia (ver Mintzberg, 1995). Vale destacar, ainda, que, após a introdução do Programa de Qualidade Total, a utilização de suas ferramentas passou a ser fundamental para ajudar no gerenciamento da unidade cooperativa.

Mediante as análises realizadas com os indicadores TOMADA DE DECISÃO, COMUNICAÇÃO, CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO E ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, para caracterizar o mecanismo de coordenação e de controle no nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito, pôde-se concluir que o AJUSTAMENTO MÚTUO é bastante utilizado no mesmo. Esse resultado tomou por base o fato de que, dentre os quatro indicadores analisados, apenas a ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO não se apresentou caracterizada como tal, nos dois momentos analisados. E esse resultado é compatível com o argumento de Mintzberg (1995), que afirma que o AJUSTAMENTO MÚTUO é o mecanismo mais utilizado neste nível hierárquico.

4.3.2. Supervisão Direta

A SUPERVISÃO DIRETA é exercida, segundo Mintzberg (1995), através de uma pessoa que é responsável pela coordenação das atividades de outras pessoas, determinando e controlando as suas ações. Dessa forma, faz-se necessário que a organização possua uma liderança bem definida, que centralize as decisões importantes e oriente diretamente os seus subordinados, não sendo necessário fornecer-lhes treinamento, já que as pessoas que executam as tarefas recebem assistência direta de suas chefias.

Para tentar verificar este mecanismo de coordenação e de controle na COTRIJUÍ/Dom Pedrito, foram utilizados os seguintes indicadores: TOMADA DE DECISÃO, FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, COMUNICAÇÃO, ESTRUTURA HIERÁRQUICA E TREINAMENTO, que, quando trabalhados juntos, podem servir para caracterizar o mecanismo em análise, nos níveis: técnico, gerencial e de diretoria.

4.3.2.1 Nível Técnico

Para o nível técnico da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, o Quadro 4.4 é utilizado a fim de mostrar sinteticamente os dados encontrados para cada um dos cinco indicadores empregados, durante a análise do mecanismo de coordenação e de controle do tipo SUPERVISÃO DIRETA.

Quadro 4.4 – Supervisão Direta no Nível Técnico

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada	Centralizada
Fluxo da Tomada de Decisão		De cima para baixo	De cima para baixo
Comunicações	Forma	Formal / Informal	Formal / Informal
	Intensidade	Baixa (formal) / Média (informal)	Média (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Pressuposto para a tomada de decisão sobre o trabalho	Pressuposto para a tomada de decisão sobre o trabalho
Estrutura Hierárquica		Simples	Simples
Treinamento		Pouco formal e Muito informal	Pouco formal e Muito informal

Fonte: dados coletados naCOTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

Com relação ao primeiro indicador adotado, TOMADA DE DECISÃO, pela análise realizada no item 4.3.1.1, pôde-se verificar que o mesmo mostrou-se centralizado antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total na organização. Este resultado permite caracterizá-lo como podendo ser relativo ao mecanismo investigado, ou seja, à SUPERVISÃO DIRETA, nos dois momentos investigados.

Já o indicador FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO está relacionado ao sentido em que as decisões são tomadas, isto é, quando as tomadas de decisões se iniciam: na base ou no topo da estrutura hierarquia da organização. Também, recorrendo-se à análise já realizada no item 4.3.1.1, em que vários depoimentos afirmam que as decisões são tomadas por suas chefias, pode-se também afirmar que o sentido do FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO é de cima para baixo, o que ratifica o resultado encontrado no indicador anterior, ou seja, a centralização.

O terceiro indicador utilizado é a COMUNICAÇÃO, e, conforme análise no item precedente, houve mudanças na forma como a comunicação foi exercida na organização

com a introdução do Programa de Qualidade Total, com a finalidade de fornecer informações para a tomada de decisão das chefias. Antes da introdução do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito, tanto a comunicação formal quanto a informal eram baixas e, depois da implantação do Programa, ambas se intensificaram. Para que este indicador possa ser caracterizado como sendo do tipo SUPERVISÃO DIRETA, faz-se necessário que a comunicação seja freqüente e aconteça usualmente, através da informalidade, buscando obter informações e fornecer orientação para os executores das tarefas (Mintzberg, 1995).

Portanto, no nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, a COMUNICAÇÃO pode ser caracterizada como sendo um indicador do mecanismo do tipo SUPERVISÃO DIRETA, no momento anterior à introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, pois os dados coletados são compatíveis com a distinção dada à mesma, mas, posteriormente à introdução do Programa, percebe-se que o controle das tarefas deste nível vem sofrendo algumas transformações com a inserção das ferramentas da Qualidade Total, havendo um significativo aumento da comunicação formal, o que descaracteriza o uso deste mecanismo.

O quarto indicador utilizado é a ESTRUTURA HIERÁRQUICA, que, para ser caracterizada como compatível ao tipo destacado na Supervisão Direta, precisa ser simples, ou seja, possuir pequena hierarquia administrativa, com poucas ou, apenas, uma pessoa no nível mais alto de sua estrutura – possuir chefias bem definidas.

Algumas dificuldades advieram para caracterizar a estrutura hierárquica da unidade cooperativa, considerando que o organograma formal foi mantido após a introdução do Programa de Qualidade Total na organização. Enquanto houve modificações no organograma, na prática, de acordo com informações fornecidas pelos entrevistados,

procurou-se identificar nas entrevistas qual era e é a estrutura de poder na COTRIJUI/Dom Pedrito, nos três níveis pesquisados.

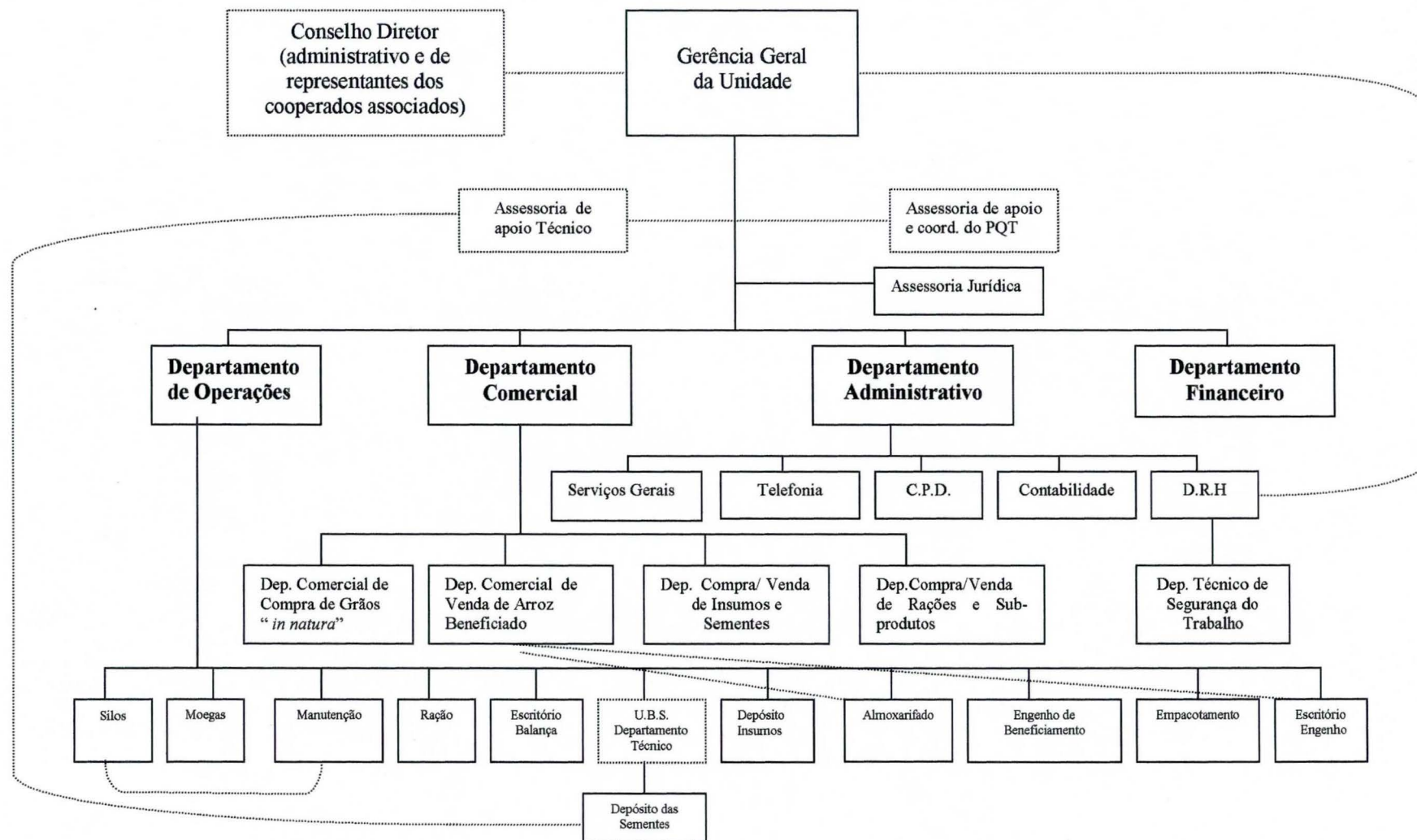
Assim, no nível técnico da unidade cooperativa em estudo, pôde-se verificar que formalmente cada pessoa possui uma chefia determinada, o que na prática também ocorre. Isto pode ser observado no depoimento a seguir:

“... o nosso chefe está sempre junto conosco, então, o que a gente faz ali ele está sempre por dentro.” (Funcionário do setor dos silos)

“... me dirijo ao encarregado do silos ou ao chefe de operações, depende do caso. Geralmente, para o encarregado dos silos, são perguntas sobre o processo de secagem do produto, eu pergunto para ele, que me diz se está bem ou devemos trocar (...) e o chefe de operações é quando trata-se de uma mudança ou reforma por exemplo.” (Funcionário do setor das moegas)

Pelo primeiro depoimento, pode-se perceber que está claro para esse funcionário quem é seu chefe, como também o controle por ele exercido. Também, fica visível a divergência existente entre como, teoricamente, é a linha de poder da organização e como de fato ela acontece neste setor. Mesmo assim, pode-se verificar que formalmente existe nela uma estrutura hierárquica simples, antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total, como pode ser visualizado na Figura 3 .

Figura 3 - Organograma da Unidade Cooperativa Cotrijuí de Dom Pedrito, RS



Fonte: dados coletados na unidade cooperativa Cotrijuí de Dom Pedrito, RS (2000).

Vale ressaltar que, para efeito de visualização, as situações citadas nos depoimentos estão identificadas através das linhas tracejadas no organograma da Figura 3.

Portanto, mediante o que foi visto nos parágrafos anteriores, pode-se dizer que o indicador ESTRUTURA HIERÁRQUICA caracteriza o mecanismo de coordenação e de controle do tipo SUPERVISÃO DIRETA, antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total. É importante destacar que, mesmo tomando as linhas tracejadas, que indicam as relações de autoridade informal na organização, elas também não deixam dúvidas quanto ao nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, que possui uma chefia bem definida, e isto está claramente reforçado pelos diversos depoimentos utilizados ao longo desta análise.

No quinto e último indicador utilizado, TREINAMENTO, segundo teoria da área de organizações, na SUPERVISÃO DIRETA, é pequeno, visto que existe a presença de uma liderança que está presente para orientar e controlar os seus subordinados.

De acordo com Mintzberg (1995), as empresas não treinam os seus funcionários em todas as situações. Quando as tarefas a serem desempenhadas são simples, além de serem fáceis de coordenar, em pouco tempo o funcionário estará habilitado para desempenhá-las, não havendo praticamente a necessidade de um treinamento mais formal. Porém, quando as tarefas são complexas, para facilitar a sua coordenação, torna-se necessário haver algum tipo de treinamento, de forma que a pessoa aprenda a executar todas as tarefas exigidas ao desempenho de suas funções. O treinamento é, pois, uma forma de padronização das habilidades, que tanto pode ser desenvolvido através de programas formais dentro da organização como ser realizado durante determinado período de tempo antes de a pessoa vir a assumir suas funções na organização, como é o caso dos cursos fornecidos pelas escolas técnicas e pelas universidades, ou por outras organizações. Já a socialização é vista por Mintzberg (1995) como um processo de doutrinação em que

os valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pela organização devem ser aprendidos pelos seus membros. O Programa de Qualidade Total não deixa de ser um processo de doutrinação que serve de parâmetro para delinear a organização em seu próprio benefício, socializando formalmente seus membros.

No nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, as pessoas entrevistadas afirmaram que antes da introdução do Programa de Qualidade Total não existia um programa formal de TREINAMENTO na organização. Nesse aspecto, tudo acontecia informalmente, pois, quando uma nova pessoa ingressava na organização, seu trabalho era de artífice, aprendido por observação, com mestres. Uma parcela pouco significativa dos entrevistados havia participado de cursos de treinamento externos antes da introdução do Programa de Qualidade Total. Eles percebem que, depois da implantação do Programa, têm participado mais de treinamentos até mesmo com o próprio Programa de Qualidade. Quando perguntados se, atualmente, havendo necessidade de treinamento, a organização oferece este treinamento, eles entendem que se o funcionário solicitar sim, mas que antes, dificilmente.

Com a introdução do Programa de Qualidade Total, a COTRIJUI/Dom Pedrito vem disseminando o programa de doutrinação para os funcionários, cujo próprio encarregado do setor (nível gerencial) o realiza. Também os treinamentos técnicos específicos em cada área lentamente estão sendo proporcionados aos funcionários deste nível depois da implantação do Programa. Faz parte da política da organização e da filosofia do Programa que todos os funcionários recebam esses treinamentos, conforme corroboram os depoimentos a seguir:

“... atualmente eu utilizo PO e PTR, é o que eu fui treinada para utilizar na digitação, no encerramento, cobrar o que não foi enviado (...) a própria empresa já ofereceu treinamento externo na minha área depois que iniciei (...) fiz dois recentemente.” (Funcionária do

centro de processamento de dados)

“... depois do Programa de Qualidade Total eu fiz um curso em Porto Alegre sobre armazenamento, temperatura, termometria e outro de tratamento de umidade, além do interno com o próprio encarregado.” (Funcionário do setor do silos)

“... no ano passado nós fizemos um de secretariado e computação.” (Funcionária do setor de comercialização)

“... há pouco tempo eu fiz um curso de computação.” (Auxiliar de escritório)

Segundo a psicóloga organizacional da COTRIJUI/Dom Pedrito, hoje, com o Programa de Qualidade Total implantado, no início do ano, é solicitado para cada encarregado de setor que ele forneça uma relação das necessidades de treinamento dos funcionários e, dentro das necessidades, é oferecido o treinamento, também havendo uma ficha que explica se o treinamento foi solicitado pelo funcionário ou pela organização.

Portanto, quanto ao indicador TREINAMENTO em análise, no momento anterior à introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, não existia programa formal abrangente do mesmo. Pôde-se verificar que eles aconteciam informalmente em alguns setores por questões de necessidades técnicas. Com a introdução do Programa de Qualidade Total, houve a necessidade de treinar as pessoas, que, além de receberem alguns treinamentos específicos na sua área de atuação, estão sendo doutrinadas e passaram a utilizar as ferramentas do Programa de Qualidade Total no desenvolvimento de suas tarefas. Observou-se, outrossim, que a maioria dos entrevistados deste nível estão familiarizados com algumas das ferramentas. Esta informação pode ser constada nos seguintes depoimentos:

“... antes, em matéria de cursos, a gente tinha menos cursos e com a implantação do Programa de Qualidade Total eles (chefia) foram vendo a necessidade de ter cursos de aperfeiçoamento no trabalho, foi se exigindo mais de nós, que a gente aprendesse mais, e tu,

conhecendo as ferramentas, é interessante porque tu procuras implantar dentro do teu trabalho.(...) Hoje eu noto agilidade nas informações, a gente tem mais ferramentas de trabalho.” (Funcionária do setor do CPD)

“... depois que surgiu o PO (padrão operacional) não houveram mais acidentes de cair as pilhas de dez, doze metros de altura (...) lá nas moegas se colocava às vezes trinta e tantas bolsas na pilha e agora não, são 24 bolsas e não pode mais que aquilo. Empilhadeira também, colocavam dez, doze bolsas e agora não, são no máximo quatro.” (Funcionário do setor da semente)

“... eu noto que ficou mais organizado o ambiente de trabalho(...) eu uso IC (item de controle), eu anoto de hora em hora as amostras de arroz.” (Funcionário do engenho de beneficiamento)

Analisa-se, pelos depoimentos, que os funcionários do nível técnico estão recebendo treinamento depois da introdução do Programa de Qualidade Total, e que algumas ferramentas estão sendo desenvolvidas em suas práticas diárias, muito embora seus conhecimentos ainda sejam incipientes, conforme já observado no item 4.3.1.1.

Assim, pode-se dizer que este indicador não pode ser caracterizado como um indicador do mecanismo de coordenação do tipo SUPERVISÃO DIRETA no nível técnico, uma vez que houve um aumento dos treinamentos oferecidos pela organização em estudo para coordenação das tarefas.

Dessa forma, após a análise precedente nos indicadores TOMADA DE DECISÃO, no FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, na COMUNICAÇÃO, na ESTRUTURA HIERÁRQUICA e no TREINAMENTO, usados na tentativa de caracterizar a SUPERVISÃO DIRETA no nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, pode-se concluir que eles, conjuntamente, indicam ainda o uso desse mecanismo, não de forma intensa, pois embora antes, tanto sozinhos como em conjunto, todos eles puderam ser apontados como tal, depois da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, isso não foi possível.

4.3.2.2 Nível Gerencial

Para a análise dos indicadores utilizados a fim de caracterizar o mecanismo de coordenação e de controle do tipo SUPERVISÃO DIRETA, utilizou-se o Quadro 4.5, que sintetiza os dados levantados durante entrevistas e/ou observações na COTRIJUI/Dom Pedrito.

No nível gerencial da unidade Cooperativa em estudo, pôde-se observar que o primeiro indicador adotado, a TOMADA DE DECISÃO, mostrou-se centralizada, tanto antes quanto depois da implantação do Programa de Qualidade Total na organização, conforme análise realizada no item 4.3.1.2.

Segundo Mintzberg (1995), é na SUPERVISÃO DIRETA que os gerentes têm um controle mais rígido sobre os seus subordinados, constituindo-se, assim, em uma centralização do poder. Dessa forma, pode-se dizer que a TOMADA DE DECISÃO, quando analisada no nível gerencial da unidade cooperativa, pode ser considerada como sendo um caracterizador da SUPERVISÃO DIRETA, nos dois momentos da análise, pois os gerentes não possuem autonomia total, mesmo nas decisões relacionadas com o desenvolvimento de suas atividades — dependem de suas chefias, fato este que permaneceu com a introdução do Programa de Qualidade Total.

Quadro 4.5 : Supervisão Direta no Nível Gerencial

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada	(-)Centralizada
Fluxo da Tomada de Decisão		De cima para baixo	De cima para baixo
Comunicações	Forma	Formal / Informal	Formal / Informal
	Intensidade	Baixa (formal) / Média (informal)	Alta (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Solicitar serviços comple- mentares às suas atividades	Solicitar serviços comple- mentares às suas atividades
Estrutura Hierárquica		Simple	Tecnoestrutura
Treinamento		Pouco (Formal/Informal)	Muito (Formal/Informal)

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS(2000)

De maneira análoga, o segundo indicador, o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, segue o sentido de cima para baixo na estrutura hierárquica da unidade cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, RS, tanto antes como depois da introdução do Programa de Qualidade Total, conforme foi verificado nos depoimentos e nas análises do item 4.3.1.2.

Portanto, quando analisado no nível gerencial da unidade cooperativa, o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO pode ser qualificado como indicador do mecanismo de coordenação do tipo SUPERVISÃO DIRETA, antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total.

Já o terceiro indicador utilizado, COMUNICAÇÃO (analisado no item 4.3.1.2), indicou que, no nível gerencial, a mesma ocorre de modo formal e informal, buscando subsídios para auxiliar o superior hierárquico a tomar decisões sobre o andamento do trabalho desenvolvido através da gerência (nível médio). Assim, o gerente geral,

juntamente com os representantes dos cooperados, podem exercer um controle maior sobre o trabalho do nível gerencial.

Relembrando o que já foi visto anteriormente, na SUPERVISÃO DIRETA, a COMUNICAÇÃO é predominantemente informal, buscando fornecer uma orientação mais rápida, ao mesmo tempo que exerce um maior controle sobre o trabalho que está sendo desenvolvido (Mintzberg, 1995). Comparando-se agora a situação encontrada na COTRIJUI/Dom Pedrito, para o nível gerencial, com o argumento anterior, pode-se dizer que o indicador em análise parece não caracterizar a utilização da SUPERVISÃO DIRETA, uma vez que, além de intensificar-se a comunicação informal, houve um aumento também da comunicação formal, o que descaracteriza este tipo de mecanismo.

O quarto indicador, ESTRUTURA HIERÁRQUICA, foi observado através do desenho de sua estrutura de poder, ou seja, através do organograma da unidade cooperativa em estudo e dos dados coletados nas entrevistas. Vale lembrar que o organograma da organização foi montado a partir do organograma formal e das informações dos entrevistados (Figura 3).

De modo análogo ao nível técnico, os gerentes entrevistados afirmaram que eles também tinham uma chefia bem definida, tanto antes quanto depois da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, que acompanhava e acompanha o desenvolvimento de suas atividades. Porém, entendem que hoje há maior flexibilidade, que, para determinados assuntos, as pessoas deste nível seguem as instruções e tomam decisões após discutirem com o grupo CCQ da qualidade que auxilia na tomada de decisão, e, muitas vezes, estas decisões, depois de tomadas, são levadas à gerência, mas ainda prevalece a situação de informar o gerente geral antes da tomada de decisão. Estas informações podem ser constatadas nos seguintes depoimentos:

“... ninguém tem tanta autonomia assim para tomar uma atitude sem consultar o nosso gerente geral.” (Encarregado do departamento de recursos humanos)

“... antes o gerente geral decidia tudo, e hoje a gente já participa das decisões.” (Encarregado do departamento de insumos)

“... o gerente geral, hoje, pelas ocupações maiores que tem, muitas vezes não consegue detectar necessidades ou maiores problemas (...) houve uma mudança de filosofia e de postura dentro do trabalho de cada um (...) antes não se ouvia tanto a opinião de quem precisava no caso.” (Coordenador operacional)

Essa forma de trabalho, em que ao mesmo tempo que as pessoas seguem as instruções de determinada liderança apresentam um sistema de controle formal, parece ser um misto de estrutura hierárquica simples com uma tecnoestrutura.

Portanto, no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito, antes do Programa de Qualidade Total, a ESTRUTURA HIERÁRQUICA parecia estar evidenciada como caracterizadora da utilização do mecanismo de coordenação do tipo SUPERVISÃO DIRETA, mas, depois da introdução do Programa, os departamentos de insumos, financeiro, fiscal buscam orientação junto aos seus pares componentes do CCQ, parecendo haver um certo enfraquecimento do controle sobre o processo de trabalho que encontra uma assessoria de apoio, o que é divergente com o modelo apontado como o mais adequado ao uso deste mecanismo de coordenação.

Quanto ao último indicador, TREINAMENTO, os entrevistados afirmaram que, quando iniciaram seus serviços na cooperativa, não receberam treinamento específico para que desempenhassem suas funções, o que é comum para o exercício do cargo desta posição na estrutura hierárquica, uma vez que as pessoas que o ocupam possuem conhecimentos técnicos e/ou experiências indispensáveis para exercerem esta posição de liderança na organização, segundo informações de um dos encarregados de setor.

Com relação ao Programa de Qualidade Total e o TREINAMENTO para o nível gerencial da unidade cooperativa, é interessante observar que eles parecem ser mais constantes após a implantação do Programa. A unidade cooperativa vem patrocinando cursos ligados ao Programa de Qualidade Total de aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades ao gerente geral, à assessoria de apoio e aos encarregados, que, no corrente ano, participaram de treinamentos quinzenais sobre qualidade total, além de cursos de caráter técnico por área, proporcionado para a maioria dos encarregados de setor.

No que se refere ao TREINAMENTO interno, verificou-se que todos os encarregados de setor estão participando ativamente, aprendendo novas ferramentas da qualidade total, aplicando em suas prática diárias para o desenvolvimento de suas atividades e disseminando entre os componentes do grupo CCQ que servem como facilitadores junto aos seus subordinados, como se observa a seguir:

“... quando começou o Programa de Qualidade Total, nós tivemos um treinamento e começamos então a registrar tudo o que acontecia no setor, planejar para poder chegar numa solução, aí se notou inúmeros avanços (...) uma das mensagens que estão sendo passadas para nós é o trabalho em equipe (...) antes a gente ia tocando.” (Encarregado dos serviços gerais do setor da semente)

“... eu participo de reuniões da qualidade, do CCQ, itens de controle (IC) que é global de todo grupo dos gansos e do grupo 5S (...) seus objetivos são para aprendermos novos conhecimentos, explanarmos os IC para a direção e todo o grupo dos gansos...” (Encarregado do escritório do engenho)

“... eu participo de reuniões do grupo da qualidade, do CCQ e no meu setor com os funcionários.(...) O CCQ existe, hoje, um grupo de coordenadores e em cada setor da organização tem um ou dois funcionários que nós estamos passando para eles as ferramentas da qualidade e eles estão passando para seus colegas no setor.” (Encarregado do escritório balança)

“... antes do programa, já adotava-se o treinamento, mas, com a introdução do programa, ele se intensificou (...) antes do programa eu fiz um curso de matemática financeira.” (Coordenador do departamento financeiro)

“ antes se dava menos importância ao treinamento, hoje existe mais preocupação, é diferente a maneira de pensar, hoje se sabe que tem que dar o treinamento.” (Assessor comercial de compra de produto *in natura*)

Assim sendo, pode-se dizer que o TREINAMENTO no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito é intenso e acontece mediante as práticas diárias de reuniões, obedecendo a um Programa de Qualidade Total planejado. Vale destacar que este procedimento se tornou uma constante desde a contratação do consultor e da assessoria de apoio que treina os encarregados para o uso das ferramentas da Qualidade Total e para a melhoria do controle dos processo de trabalho. Portanto, mediante as análises precedentes, pode-se dizer que o TREINAMENTO, neste nível, não está caracterizado como sendo da SUPERVISÃO DIRETA, uma vez que essa prática já existia em menor intensidade antes e foi incrementada com a introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa COTRIJUI/Dom Pedrito, RS.

Após a análise dos indicadores TOMADA DE DECISÃO, FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, COMUNICAÇÃO, ESTRUTURA HIERÁRQUICA E TREINAMENTO, no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito, que foram adotados para distinguir o mecanismo de coordenação do tipo SUPERVISÃO DIRETA, conclui-se que este mecanismo era muito utilizado neste nível, uma vez que a maioria dos indicadores o apontaram como tal, mas, com a introdução do Programa de Qualidade Total, sua utilização sofreu alterações, pois houve um aumento da comunicação formal e informal, intensificando-se os treinamentos .

4.3.2.3 Nível de Diretoria

Seguindo a mesma estratégia que vem sendo adotada para analisar os mecanismos de coordenação e de controle da COTRIJUI/Dom Pedrito, as informações recebidas nas entrevistas, no nível de diretoria, foram condensadas no Quadro 4.6, a seguir. Nele encontram-se todos os indicadores selecionados para as situações anteriores e posteriores à introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa.

A TOMADA DE DECISÃO, que é o primeiro indicador utilizado no nível de diretoria, tem características próprias, pois trata-se do nível mais estratégico da unidade cooperativa em estudo. Nele pode-se verificar dois tipos de atitudes com relação ao indicador pesquisado. Antes da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, tanto os assuntos mais técnicos quanto os mais estratégicos encontravam-se centralizados na mão do gerente geral, que tomava as decisões sem consultar os representantes dos cooperados. Depois da introdução do Programa, o que diz respeito aos assuntos mais técnicos, voltados ao controle no desenvolvimento do trabalho de seus subordinados, mostrou-se centralizado e, descentralizado, quando tratam-se de assuntos mais gerais da organização, ou seja, os estratégicos.

Quadro 4.6 : Supervisão Direta no Nível de Diretoria

Indicadores		Programa de Qualidade Total	
		Antes	Depois
Tomada de Decisão		Centralizada (estratégico)	Descentralizada (estratégico)
Fluxo da Tomada de Decisão		Concentrado na mão do gerente geral	Dissolvido no nível estratégico
Comunicações	Forma	Formal / Informal	Formal / Informal
	Intensidade	Baixa (formal) / Média (informal)	Média (formal) / Alta (informal)
	Finalidade	Decisões estratégicas	Decisões estratégicas
Estrutura Hierárquica		Simplex	Tecnoestrutura
Treinamento		Pouco (formal e informal)	Pouco (formal e informal), estimulado pelo Programa de Qualidade Total

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

Para os representantes deste nível, a introdução do Programa de Qualidade Total proporcionou ganhos no sentido de organização dos setores e na velocidade de obtenção das informações necessárias à tomada de decisão, conforme já relatado no item 4.3.1.3.

No caso citado antes, com a organização dos setores e as informações vindas dos mesmos, os representantes dos associados podem avaliar se compensam determinados investimentos ou não, como também estabelecer o critérios para liberação de créditos aos cooperados. Esse procedimento não é o usual para esse tipo de organização, pois hoje o comitê de crédito é um agente na tomada de decisão, segundo depoimentos dos entrevistados participantes do comitê de crédito.

Por conseguinte, no nível de diretoria, a TOMADA DE DECISÃO atualmente mostrou-se centralizada, quando se considera as relações do gerente geral com seus

subordinados (encarregados de setor – nível gerencial). Porém, para o efeito produzido no nível de diretoria, entre os pares, este indicador pareceu muito significativo como sendo do mecanismo em análise antes da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa e pouco depois.

Já o segundo indicador, o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, pode ser apontado como sendo de cima para baixo, quando se trata das relações com os subordinados, mediante o que já foi explorado anteriormente. Porém, quando analisado apenas entre os participantes deste nível, pode-se dizer que ele está dissolvido entre os participantes, mas, em alguns casos, existe uma certa ascendência das decisões dos representantes dos associados sobre o gerente geral da unidade cooperativa, embora este nível seja estratégico e as questões mais amplas sejam decididas através de discussão, nas reuniões semanais do comitê de crédito, das quais o gerente geral também participa como componente. Os depoimentos a seguir corroboram tais afirmações:

“... quando se implantou o Programa de Qualidade Total pensando em organizar a unidade cooperativa para o mercado, a gente sugeriu que o gerente geral fosse para Porto Alegre fazer um curso de uma semana na FUNDATEC...” (Associado participante do comitê de crédito)

“... no comitê quando tomamos as decisões, é o gerente geral que tem que botar em prática.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

“...a gente diz assim: ok, pode tocar! E o que fica decidido pelo comitê, ele (gerente-geral) vai tratar do negócio, fazer contato (...) ele (gerente geral) tem a postura do presidente da organização, sai à elaborar o negócio e uma vez elaborado volta à mesa do comitê ...” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

“... nós temos o conselho que todas as semanas se reúne para discutir propostas de crédito do associado (...) hoje a cooperativa trabalha e tem um gerente que é subordinado ao comitê e a gente trabalha em conjunto ali.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

“...hoje as decisões dentro da unidade cooperativa são tomadas pelo comitê de crédito sempre compartilhada... ninguém toma decisão sozinho.” (Representante dos associados participante do comitê de crédito)

Porém, para efeito do nível administrativo que se está analisando, pode-se assumir que o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO não está muito evidenciado como do tipo prescrito na SUPERVISÃO DIRETA, pois as decisões estão dissolvidas entre os representantes dos associados e o gerente geral, uma vez que eles se encontram no nível estratégico.

O terceiro indicador analisado, COMUNICAÇÕES, conforme já foi abordado no item 4.3.1.3, também não pareceu muito identificado como indicador do mecanismo de coordenação e controle do tipo SUPERVISÃO DIRETA. Apesar de se comunicarem sempre informalmente, os contatos são realizados sem a preocupação de controlar e/ou orientar um ao outro, pois não existe ascendência de um associado sobre os outros. Além do mais, os assuntos tratados por eles são de caráter mais geral.

Na ESTRUTURA HIERÁRQUICA, que é o quarto indicador analisado (ver Figura 3, no item 4.3.2.1), não houve indicação por parte dos entrevistados de que o Programa de Qualidade Total tenha provocado alterações na mesma, embora tenha se observado algumas dificuldades de elaboração e manutenção do organograma formal adotado pela unidade cooperativa que, de uma estrutura simples, parece ter passado para uma tecnoestrutura.

Como o nível de diretoria da unidade cooperativa corresponde ao nível mais estratégico, não faz sentido analisá-lo com relação à estrutura da organização. Portanto, para efeito deste mecanismo que se está procurando identificar, este indicador não é muito representativo.

Já com o último indicador analisado no nível de diretoria, TREINAMENTO, segundo a maioria dos entrevistados, alguns treinamentos foram proporcionados com a

introdução do Programa de Qualidade Total, muito embora poucas vezes os integrantes deste nível tenham participado, com exceção do gerente geral da unidade cooperativa, considerado nível de diretoria para fins desta pesquisa, que além de participar no início, quando da introdução do Programa, fazendo cursos sobre Controle de Qualidade Total para gerentes já relatado anteriormente no item 4.2.2, também participa dos treinamentos feitos em Porto Alegre, quando os temas são direcionados para gerentes, e das reuniões semanais de setor feitas na unidade cooperativa onde todos os encarregados apresentam, discutem e avaliam os itens de controle dos setores. Dessa forma, alguns treinamentos formais e informais estão constantemente sendo desenvolvidos para possibilitar a implantação do Programa de Qualidade Total.

Portanto, no nível de diretoria, a prática do uso de TREINAMENTO parece que não foi muito estimulada. Assim, este indicador não parece estar muito caracterizado como sendo da SUPERVISÃO DIRETA, uma vez que esta prática não existia e não foi incrementada com a implantação do Programa de Qualidade Total. Vale destacar que Mintzberg (1995) não considera o treinamento importante para este nível administrativo. E esta prática, conforme observado, não é muito utilizada.

Mediante as análises precedentes nos indicadores TOMADA DE DECISÃO, FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, COMUNICAÇÃO, ESTRUTURA HIERÁRQUICA E TREINAMENTO, pode-se dizer que, no nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito, não ficou caracterizado o mecanismo de controle do tipo SUPERVISÃO DIRETA, após a introdução do Programa de Qualidade Total. Este resultado já era esperado devido a tratar do nível mais estratégico da unidade cooperativa em estudo. Dessa forma, para este nível não será considerada a SUPERVISÃO DIRETA.

4.3.3. Padronização

As padronizações são formas de controle alternativas à SUPERVISÃO DIRETA e ao AJUSTAMENTO MÚTUO, nas quais o controle já é exercido antes do trabalho ser executado (Mintzberg, 1995), podendo ocorrer através de três formas distintas: habilidades, processos de trabalho e resultados.

Na PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES, os conhecimentos e os treinamentos das pessoas sobre os serviços são importantes para o desenvolvimento de seus trabalhos, pois têm certa autonomia para desenvolvê-los. Ademais, durante a execução de seus serviços, podem tomar as decisões necessárias para o desenvolvimento do trabalho e depois é que comunicam ao nível hierárquico superior ao seu. Assim, padronizando os conhecimentos e habilidades desses indivíduos é que a organização exerce o controle ou coordena as atividades dos mesmos.

Já na PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO, existe uma grande quantidade de normas e procedimentos que detalham como as atividades devem ser executadas, que possibilitam um maior controle do trabalho. Vale lembrar, também, que programas de treinamento não são necessários para que as tarefas sejam aprendidas e realizadas, pois elas devem ser desempenhadas por especialistas.

Por outro lado, na PADRONIZAÇÃO DOS RESULTADOS OU SAÍDAS, não existe especificação dada pela organização da maneira como o trabalho deve ser desenvolvido, importando apenas o produto/serviço que se deseja obter. Dessa forma, controles sobre os processos de trabalho são praticamente inexistentes. Porém, para garantir a coordenação do trabalho, faz-se necessário contar com padrões de trabalho que possam servir para ser confrontados com os resultados do trabalho obtido.

A análise do mecanismo de controle de PADRONIZAÇÃO para os três tipos apresentados será realizada mediante os indicadores identificados no Quadro 4.7, onde está destacado em qual mecanismo de controle especificamente ele será utilizado, para efeito do estudo na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS.

Quadro 4.7 - Tipos de Padronização e seus Indicadores

Indicadores	Padronização		
	Habilidades	Processo de Trabalho	Resultados
Especialização do Trabalho	✓	✓	
Treinamento	✓	✓	
Tomada de Decisão	✓		
Fluxo da Tomada de Decisão	✓		
Formalização do Comportamento		✓	✓
Controle do Processo de Trabalho		✓	✓
Sistema de Controle de Resultados			✓

Fonte: baseado em Mintzberg (1995)⁴

Vale destacar que, em cada nível da estrutura da COTRIJUI/Dom Pedrito, são enfatizados os possíveis usos dos indicadores, como também as alterações que possam ter ocorrido com a introdução do Programa de Qualidade Total na organização. De forma análoga ao que foi realizado nos itens anteriores, a análise será realizada considerando os níveis técnico, gerencial e de diretoria da unidade.

⁴ Para melhor entendimento da caracterização dos indicadores, ver Quadro 3.1, Quadro 3.2 e Quadro 3.3, no capítulo 3.

4.3.3.1 Nível Técnico

No Quadro 4.8, encontra-se uma síntese dos indicadores utilizados para caracterizar os três tipos de padronização analisados no nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito, antes e depois da introdução do Programa de Qualidade Total.

No item 4.3.1.1, a ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, a TOMADA DE DECISÃO e o CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO já foram analisados para o nível técnico da organização em estudo. Lá pôde-se constatar que no primeiro indicador houve alguma alteração promovida pelas novas necessidades impostas com a introdução do Programa de Qualidade Total, requerendo conhecimentos das ferramentas da qualidade total, além da necessidade de acréscimo de algum tipo de conhecimento para desenvolvimento das tarefas.

Quadro 4.8 - Indicadores da Padronização no Nível Técnico

Indicadores	Programa de Qualidade Total	
	Antes	Depois
Especialização do Trabalho	Baixa, sem a exigência de conhecimentos sobre ferramentas da qualidade total	Média, com exigência de conhecimentos específicos sobre ferramentas da qualidade total
Treinamento	Pouco (formal) Muito (informal)	Médio (formal) Muito (informal)
Tomada de Decisão	Centralizada	Centralizada
Fluxo da Tomada de Decisão	De cima para baixo	De cima para baixo
Formalização do Comportamento	Sim, não relacionados com a qualidade total	Sim, relacionados com a qualidade total
Controle do Processo de trabalho	Pouco	Muito
Sistema de Controle de Resultado	Pouco	Pouco

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

Já com relação à TOMADA DE DECISÃO, não houve alteração, visto que ela permaneceu centralizada mesmo com a implantação do Programa de Qualidade Total. Porém, com relação ao CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, observou-se, que com o Programa de Qualidade Total, houve alterações, pois tornou-se possível monitorar as etapas do trabalho que estão sendo executadas nos setores que utilizam as ferramentas do programa com maior facilidade.

O TREINAMENTO e o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO também já foram abordados no item 4.3.2.1, onde pôde-se verificar que o primeiro destes sofreu algumas alterações com a introdução do Programa de Qualidade Total, pois a organização contratou um consultor que desenvolveu um programa formal de treinamento e inseriu, no desenvolvimento das tarefas diárias dos componentes deste nível, ferramentas da qualidade por intermédio dos encarregados de setor. Além disso, a organização tem proporcionado de maneira mais intensa treinamentos específicos aos seus funcionários. Já o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO não se alterou, permanecendo no sentido de cima para baixo.

Dessa forma, apenas se faz necessário discutir mais detalhadamente a influência do Programa de Qualidade Total na FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO e nos SISTEMAS DE CONTROLE DOS RESULTADOS pela unidade cooperativa, conforme será visto a seguir.

A FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO, de certa forma, também já foi abordada no item 4.3.1.1, quando foi discutido o indicador CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO. Lá, pôde-se constatar que, antes da introdução do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/ Dom Pedrito, apesar de não existirem procedimentos formais para a realização das tarefas, eles estavam inseridos nos conhecimentos das pessoas. Este quadro sofreu alterações com o Programa de Qualidade Total, pois atualmente existem ferramentas utilizadas nos vários setores da unidade cooperativa que podem ser

visualizadas pelos executores nos painéis ou encontram-se disponíveis em pastas no setor, predizendo, assim, como as tarefas devem ser executadas. Portanto, a utilização da FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO parece estar mais presente no nível em estudo, com a introdução do Programa de Qualidade Total na organização.

Quanto ao indicador SISTEMAS DE CONTROLE DOS RESULTADOS, pôde-se constatar nas entrevistas que, antes da introdução do Programa de Qualidade Total em alguns setores, havia controle formal de resultados, principalmente na parte de escritório e de beneficiamento de arroz, mas este controle era feito somente pelos encarregados (nível gerencial) e de maneira diferente. Em alguns casos, ele nem existia ou era feito através da verificação física da conclusão do serviço delegado. Hoje, os encarregados de setor discutem e estabelecem objetivos e padrões de desempenho organizacional e delegam as ferramentas de controle a seus subordinados, pois, segundo Vieira (1999), tal atitude permite à administração manter algum grau de controle das atividades que eles delegam. Pode-se dizer que representa a centralização por um processo de descentralização, como mostrou Child (1984), onde os trabalhadores ficam mais livres para achar o melhor modo de executar as tarefas específicas para a realização de um objetivo específico, mas os objetivos a serem alcançados são fixos, conforme os estabelecidos como um todo por gerentes para a organização.

Após as análises nos diversos indicadores explicitados antes, pode-se estudar isoladamente cada uma das padronizações no nível técnico da unidade cooperativa em estudo. Quanto ao mecanismo de controle do tipo PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES (ver Quadro 4.7 e Quadro 4.8), ele pareceu pouco utilizado, antes da introdução do Programa de Qualidade Total, no nível técnico da COTRIJUI/Dom Pedrito. Entretanto, a sua utilização foi um pouco reforçada pela introdução do Programa de Qualidade Total, pois algum treinamento foi proporcionado aos funcionários na área específica para o desenvolvimento

de suas tarefas e também conhecimentos adicionais sobre Programa de Qualidade Total e ferramentas foram inseridos para a execução da maioria dos trabalhos deste nível.

Com relação à PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO, pode-se dizer que, antes da introdução do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito, a mesma era muito pouco utilizada no nível técnico da unidade, porém, com a introdução do Programa, a sua utilização teve um aumento significativo com a padronização de todos os setores da organização, devido ao aumento da ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO e, principalmente, ao aumento do CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, promovidos pelo Programa de Qualidade Total e pelo uso de suas ferramentas.

Já a terceira e última PADRONIZAÇÃO, que é sobre os RESULTADOS ou SAÍDAS, parece ser pouco utilizada antes da introdução do Programa na organização e manteve-se após o mesmo. Isto pode ser observado através das alterações nos indicadores adotados em que, apesar do aumento na FORMALIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS através do acréscimo dos procedimentos vindos com a introdução do Programa de Qualidade Total e do aumento no CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO deste nível, o SISTEMA DE CONTROLE DOS RESULTADOS, que é o indicador mais importante para este mecanismo, foi pouco observado nas duas situações em análise.

4.3.3.2. Nível Gerencial

Para ajudar na análise dos três tipos de padronização no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito, está resumida, no Quadro 4.9, a situação encontrada nos indicadores selecionados para identificar a utilização desses mecanismos de controle, mediante a introdução do Programa de Qualidade Total na organização.

Quadro 4.9 - Indicadores da Padronização no Nível Gerencial

Indicadores	Programa de Qualidade Total	
	Antes	Depois
Especialização do Trabalho	Média, sem exigência de conhecimento específico sobre o programa e as ferramentas da qualidade total	Alto, com exigência de conhecimento específico sobre o programa e as ferramentas da qualidade total
Treinamento	Pouco (Formal/Informal)	Muito (Formal/Informal)
Tomada de Decisão	Centralizada	(-) Centralizada
Fluxo da Tomada de Decisão	De cima para baixo	De cima para baixo
Formalização do Comportamento	Sim, não relacionados com o programa e as ferramentas da qualidade total	Sim, relacionados com o programa e as ferramentas da qualidade total
Controle do Processo de trabalho	Médio	Alto
Sistemas de Controle dos Resultados	Pouco	Maior

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

A maioria dos indicadores do Quadro 4.9 já foi analisado nos itens anteriores. Na COTRIJUI/Dom Pedrito, a ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO aumentou (ver item 4.3.1.2), houve a necessidade de acréscimo de conhecimento e de habilidades para os ocupantes do cargo neste nível sobre o programa e as ferramentas da qualidade total. Quanto à TOMADA DE DECISÃO, esta também sofreu algumas alterações com a introdução do Programa de Qualidade Total. Observou-se uma maior flexibilidade para análise e discussão dos problemas por parte dos gerentes, as decisões tomadas parece que ficaram menos centralizadas horizontalmente, embora o poder para tomada de decisão permaneça na mão da chefia superior, no caso, do gerente geral da unidade cooperativa (centralização vertical). Também, no mesmo item, pôde-se verificar que o CONTROLE DO PROCESSO DE

TRABALHO para o nível gerencial aumentou significativamente, enquanto que antes praticamente, na maioria dos setores, não havia um controle maior. Constatou-se que, depois da introdução do Programa de Qualidade Total na unidade cooperativa, padronizaram-se os processos de trabalho e as atividades gerenciais passaram a ser controladas através das ferramentas da qualidade que foram introduzidas para o desenvolvimento das tarefas e são monitoradas por seus encarregados, o que facilitou o controle sobre as mesmas.

No item 4.3.2.2, pôde-se observar que a alteração havida sobre o TREINAMENTO para o nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito está associado à introdução do Programa de Qualidade Total na organização. Vale salientar que os treinamentos foram motivados pelo próprio Programa, que, além de proporcionar aprendizagem sobre as ferramentas da Qualidade Total, também propiciaram conhecimentos técnicos específicos para os integrantes deste nível. Por outro lado, no mesmo item, verificou-se que o FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO permaneceu inalterado com a introdução do Programa de Qualidade Total, isto é, no sentido de cima para baixo, na estrutura organizacional.

Quanto à FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO no nível gerencial da COTRIJUI/Dom Pedrito, constatou-se, através dos instrumentos de coleta de dados, que houve mudanças com a implantação do Programa de Qualidade Total. Além das ITS (Instruções Técnicas de Serviço), que orientam todas as organizações dessa natureza, envolvendo, principalmente, as pessoas da área operacional, os técnicos, o gerente geral e os representantes dos cooperados que a partir destas instruções elaboram a política de recebimento de grãos, descontos para o recebimento do capital, entrega dos produtos, foram inseridas as ferramentas do Programa de Qualidade que servem para controlar as decisões que são tomadas com base na análise de fatos e de dados. Estas tornaram-se

conhecidas por todos através de treinamentos pelos quais seus gerentes vêm passando. Vale lembrar que estas ferramentas padronizam todos os setores da unidade cooperativa através de macrofluxograma/fluxograma, padronização de processos (PP) e padrão operacional (PO) para determinados equipamentos, além de itens de controle, conforme mencionado anteriormente, que se destinam a orientar todas as pessoas que compõem a organização.

Com relação ao SISTEMAS DE CONTROLE DOS RESULTADOS, segundo os entrevistados, houve alteração nos mesmos com a introdução do Programa de Qualidade Total. Em cada setor, existe uma forma de controle peculiar à sua área, o que possibilita o acompanhamento do desenvolvimento das tarefas através dos itens de controle que servem para medição e análise de desempenho.

Para a maioria das atividades do departamento administrativo são utilizadas ferramentas do Programa de Qualidade Total. Por exemplo, os itens de controle são utilizados para análise das despesas bancárias, em que, através desta ferramenta, o encarregado do setor estabelece um limite mínimo e máximo de despesa que deve ser observado e, quando extrapolados os limites determinados, este terá que tomar uma atitude.

No departamento de operações, nas questões relacionadas ao orçamento do setor agrícola, o encarregado também trabalha com um item de controle, todavia, um item de controle maior, ligado aos itens de controle de cada setor do departamento de operações, visando controle de despesas. Há, outrossim, para verificação e controle da qualidade da secagem do arroz, a ferramenta de item de controle desenvolvida para atender os atributos particulares desta área. Nesse sentido, o Programa de Qualidade Total proporcionou um aumento do controle das atividades, o que torna possível ao encarregado o acompanhamento do desenvolvimento das tarefas e sua interferência.

Portanto, para a organização estudada, os parâmetros utilizados para desenvolver o trabalho são importantes e não apenas o resultado final.

As análises precedentes possibilitam, agora, tratar cada tipo de padronização separadamente. A primeira a ser individualmente estudada é a PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES, que, no nível gerencial, aparentou ser pouco utilizada, antes da introdução do Programa de Qualidade Total, e mais utilizada depois. Os indicadores utilizados para verificá-la, a ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO, o TREINAMENTO e a TOMADA DE DECISÃO, alteraram-se com a introdução do Programa de Qualidade Total, quando passou-se a exigir mais conhecimentos específicos na área de atuação de cada encarregado, sendo necessário o acréscimo de outros conhecimento e habilidades sobre o Programa e as ferramentas da qualidade total para ocupar os cargos deste nível. Os gerentes deste nível adquiriram maior autonomia para decidir sobre determinadas atribuições pertinentes ao seu cargo, mas mantendo-se ainda a centralização vertical quando da tomada de decisão, conforme abordado anteriormente. O indicador FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO analisado permaneceu inalterado, de cima para baixo.

Já a PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO pareceu mais utilizada ainda no nível gerencial da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, sendo significativamente aumentada com a introdução do Programa e de ferramentas da qualidade total. O indicador que, teoricamente, é mais significativo se apresentou como caracterizador desse mecanismo na situação estudada. Vale destacar que o aumento na utilização desta padronização deve-se às novas necessidades de conhecimentos gerados por este Programa, conforme visto no parágrafo anterior.

A última é a PADRONIZAÇÃO DOS RESULTADOS que, mediante análise dos indicadores utilizados, mostrou-se pouco utilizada pelos gerentes da unidade cooperativa

em estudo após a introdução do Programa de Qualidade Total, uma vez que tais indicadores não estão de acordo com as características necessárias para este mecanismo.

4.3.3.3 Nível de Diretoria

De forma semelhante, encontra-se no Quadro 4.10, a seguir, os efeitos produzidos sobre os indicadores que foram escolhidos para identificar a utilização dos três tipos de padronização que serão discutidos mais adiante, no nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito.

Como nos itens anteriores, alguns indicadores já foram analisados. Com isso, a maior parte deles será apenas revista com o objetivo de lembrá-los. O indicador ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO não sofreu alterações significativas com a introdução do Programa de Qualidade Total, com exceção do gerente geral da unidade, que participa ativamente dos treinamentos do Programa. Considerado nível de diretoria para fins desta pesquisa, os representantes dos cooperados da unidade cooperativa, componentes do comitê de crédito, são apenas sócios da unidade e não atuam em serviços específicos dentro da unidade (ver item 4.3.1.3).

Já o TREINAMENTO, conforme abordado no item 4.3.2.3, apesar de ter sido proporcionado a todos os componentes deste nível, depois da implantação do Programa de Qualidade Total, só vem sendo feito pelo gerente geral da unidade. Quanto à TOMADA DE DECISÃO, a mesma foi afetada pelo Programa de Qualidade Total, uma vez que, antes da introdução do Programa, as decisões ficavam centralizadas vertical e horizontalmente na mão do gerente geral da unidade cooperativa, e, após a criação do comitê de crédito e implantação do Programa de Qualidade Total, passou a ser descentralizada horizontalmente. O mesmo pode-se dizer do FLUXO DA TOMADA DE DECISÃO, que alterou-

se com a introdução do Programa de Qualidade Total (ver item 4.3.2.3). Quanto ao indicador CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, este permaneceu baixo, tanto antes quanto depois do Programa de Qualidade Total, na COTRIJUI/Dom Pedrito, de acordo com o que já foi visto no item 4.3.1.3.

Quadro 4.10 - Indicadores da Padronização no Nível de Diretoria

Indicadores	Programa de Qualidade Total	
	Antes	Depois
Especialização do Trabalho	Pouca	Pouca
Treinamento	Pouco (formal e informal)	Pouco (formal e informal), estimulado pelo Programa de Qualidade Total
Tomada de Decisão	Centralizado (na mão do gerente geral da unidade cooperativa)	Descentralizada (estratégico)
Fluxo da Tomada de Decisão	Concentrado na mão do gerente geral	Dissolvido no nível estratégico
Formalização do Comportamento	Não	Não
Controle do Processo de trabalho	Baixo	Baixo
Sistema de Controle de Resultado	Não	Não

Fonte : dados coletados na COTRIJUI/Dom Pedrito, RS (2000)

Quanto à FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO, observou-se que este indicador não é relevante para ser analisado neste nível, uma vez que estabelecer mecanismos que predeterminem como as atividades dos diretores devem ser realizadas é incongruente com as próprias necessidade do cargo como, por exemplo, criatividade e inovação. Também, com relação à utilização de um SISTEMA DE CONTROLE DE RESULTADOS no nível de diretoria, mais uma vez não faz sentido, pois para ela o importante é o resultado global da

organização, que é fruto do trabalho conjunto de seus diretores, não cabendo, portanto, medir desempenhos individuais.

Os três tipos de padronização serão analisados isoladamente a seguir, tomando-se por base as análises dos indicadores nos parágrafos precedentes.

A PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES, no nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito, praticamente não é utilizada, independentemente da introdução do Programa de Qualidade Total na organização. Apenas a TOMADA DE DECISÃO apresentou-se como caracterizadora de sua utilização. Já na PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO, o indicador TREINAMENTO é o único que mostrou-se compatível com este mecanismo, embora somente o gerente geral da unidade cooperativa, considerado nível de diretoria para fins desta pesquisa, tenha participado dos treinamentos estimulado pela introdução do Programa de Qualidade Total. Apesar disso, a PADRONIZAÇÃO DE PROCESSO DE TRABALHO não será considerada neste nível, pois, segundo Mintzberg (1995), o parâmetro TREINAMENTO não é considerado muito importante para análises do nível mais estratégico da organização.

Quanto ao último tipo, PADRONIZAÇÃO DOS RESULTADOS, chegou-se à conclusão de que a mesma não é utilizada tanto antes quanto depois do Programa de Qualidade Total, pois ela foi percebida apenas no indicador CONTROLE DO PROCESSO DE TRABALHO, que isoladamente não é relevante para este mecanismo. Vale lembrar que este indicador não pareceu importante para este nível, visto que controle de resultados isolado para cada componente deste nível não é relevante para a organização.

Esses resultados já eram esperados, uma vez que o nível que se está analisado é o estratégico na estrutura da COTRIJUI/Dom Pedrito. Segundo Mintzberg (1995), espera-se que neste nível o trabalho seja menos programado, pois aí é que se dá a interação com o ambiente externo à organização, exigindo soluções particulares a cada situação.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os dados coletados foram analisados e permitiram que se chegasse a algumas conclusões e recomendações sobre o impacto do Programa de Qualidade Total no Controle Organizacional da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda - COTRIJUI - Unidade de Dom Pedrito, RS.

Para isso, tomou-se por base a abordagem estruturalista, tratando-se dos aspectos contingenciais sistêmicos de coordenação e de controle. Adotou-se a classificação sugerida por Mintzberg (1995): Ajustamento Mútuo, Supervisão Direta e Padronização (Habilidades, Processos de Trabalho e Resultados). Eles foram investigados em três níveis da estrutura hierárquica da organização em estudo (técnico, gerencial e de diretoria).

As organizações buscam a adequação, ajustando suas estruturas a suas contingências, o que afeta o desempenho organizacional. Considerando-se, assim, todas as transformações que estão sendo realizadas no ambiente das atividades organizacionais, as mesmas são desafiadas a encontrar novas formas de organizarem e de administrarem a produção, atendendo aos ditames da concorrência, dos consumidores e da sociedade.

Inserida nesse contexto, a COTRIJUI/Dom Pedrito participa da dinâmica da competição instável e imprevisível, passando pelos desafios da conquista de mercados e da sobrevivência.

Talvez o fato mais surpreendente desta pesquisa seja o fato da organização analisada ser uma unidade cooperativa que vem adotando, ao longo dos anos, várias estratégias de modernização, buscando se tornar mais competitiva, assim, a Qualidade Total adquiriu importância como fator estratégico.

Constatou-se que, na unidade cooperativa em estudo, o Programa de Qualidade Total implementado trabalha com um conceito amplo de Qualidade Total. Sua filosofia é baseada na escola japonesa e apresenta forte tendência a enfatizar questões tais como a formalização de processos e a introdução de mudanças no que se refere à dimensão humana.

A escola japonesa orienta suas ações sobre o controle de processos com vistas à qualidade total, mediante o uso intensivo do método cartesiano, dos princípios tayloristas, do controle estatístico de processos e das técnicas de controle de qualidade. Com relação à dimensão humana, esta é centralizada no atendimento das necessidades das pessoas e nas relações pautadas no respeito e na dignidade, implicando em mudanças substantivas nas atitudes e nos comportamentos de todos os membros da organização. Para introduzir tais mudanças, alguns passos pré-determinados foram seguidos. De início, foi fornecida uma preparação para a cúpula da organização. Em seguida, estas pessoas treinaram os demais colaboradores. Na sequência de passos para implantação do Programa de Qualidade Total, foi aprendido o MASP, seguido da implantação do 5S e da incorporação do programa na estratégia da unidade cooperativa, principalmente através do gerenciamento da rotina e do gerenciamento das diretrizes. Portanto, num primeiro momento, a mudança de mentalidade das pessoas e da organização, e, num segundo

momento, a implementação do 5S e a formalização de processos acabaram por ser pontos essenciais nesse processo, em todos os níveis hierárquicos. Pode-se observar que não há uma orientação mais específica no sentido do “enxugamento” da estrutura ou da descentralização de decisões, preconizados por vários autores da qualidade.

Foi corroborado o aumento da formalização. Os processos de trabalho, que antes eram realizados de maneira informal, com a implantação do gerenciamento da rotina, passaram a ser descritos, analisados e reformulados no sentido de se tornarem mais eficazes e de serem conhecidos por todos os que deles participavam. Também foram e estão sendo desenvolvidos vários itens de controle. Desse modo, as decisões rotineiras começaram a ser tomadas de maneira mais fácil e mais rápida depois que os processos foram formalizados e os itens de controle estabelecidos.

Pode-se corroborar também a alteração da especialização que, nesse caso, aumentou com a implantação do Programa de Qualidade Total. Este aumento se deu através do surgimento de uma assessoria de apoio e de coordenação do Programa de Qualidade Total e através do redimensionamento de tarefas, que, a partir da padronização, se tornaram mais específicas e objetivas. A tomada de decisão rotineira se tornou mais fácil, pois a padronização permitiu maior conhecimento e habilidade na execução das tarefas.

Pode-se dizer que o Programa de Qualidade Total implantado na COTRIJUI/Dom Pedrito está muito mais voltado à formalização e, através dessa, ao aumento do controle. Um exemplo claro disso é o de que, a partir da padronização dos processos, do gerenciamento da rotina e do estabelecimento de itens de controle, pôde-se saber com clareza quem está atingindo as metas determinadas e quem não está.

De acordo com Mintzberg (1995), as organizações não utilizam exclusivamente um só tipo de mecanismo para coordenar e controlar as suas atividades. O

controle é uma variável que vem evoluindo ao longo do tempo. Burris (1989) afirma que parece haver um tipo de mecanismo preponderante, e não exclusivo, a ser utilizado por determinado nível gerencial. Pode, entretanto, haver predominância de um ou mais instrumentos de controle. Neste estudo de caso, procurou-se verificar, se o Programa de Qualidade Total introduzido, nestes cinco últimos anos, provocou alguma alteração na forma como o controle era exercido na unidade cooperativa.

Através da utilização de indicadores e de seus respectivos fatores escolhidos para caracterizar estas categorias analíticas, pode-se chegar a algumas conclusões, que estão agrupadas no Quadro 5.1.

Quadro 5.1. - Síntese da Utilização dos Mecanismos de Controle na COTRIJUÍ/Dom Pedrito, RS

	P.Q.T.	Ajustamento Mútuo	Supervisão Direta	Padronização		
				Habilidades	Proc. Trab.	Resultados
Técnico	Antes	Pouco	Muito	Pouco	Pouco	Pouco
	Depois	Pouco (+)	Muito	Pouco (+)	Muito	Pouco (+)
Gerencial	Antes	Pouco	Muito	Pouco	Médio	Pouco
	Depois	Pouco (+)	Pouco	Médio	Muito	Pouco(+)
Diretoria	Antes	N.C.	Muita	Pouco	N.C.	N.C.
	Depois	Muito	N.C.	Pouco(+)	N.C.	N.C.

Silva, Simone Severo Fagundes. (2000)

Observações:

1. N.C. - Não Considerado, utilizado quando os resultados encontrados não são significativos.
2. O sinal (+) indica aumento.

Quanto ao nível técnico, pode-se concluir que, antes de iniciar este Programa de Qualidade Total, todos os cinco tipos de mecanismo de coordenação eram utilizados, com maior ou menor intensidade. Porém, um maior destaque era dado à SUPERVISÃO DIRETA. Com a introdução do Programa de Qualidade Total, houve alteração em vários mecanismos, sendo que o maior efeito aconteceu na PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO, que passou a ser mais utilizada. Vale destacar que a PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES também foi fortalecida, porém, em menor intensidade. Por outro lado, a SUPERVISÃO DIRETA permaneceu inalterada e os demais mecanismos tornaram-se menos importantes mesmo depois da introdução desse Programa, que ocasionou o aumento dos controles dos processos de trabalho, através do uso das ferramentas da Qualidade Total, mas manteve o superior hierárquico com o poder de controlar seus subordinados. Esse resultado parece consistente com os achados de Dawson & Webb (1989), que afirmam que, ao mesmo tempo em que acontecem alguns melhoramentos em termos de reabilitação dos trabalhadores, esses não representam grandes mudanças em termos de descentralização do controle organizacional.

No nível gerencial, também foi constatada a utilização de todos os mecanismos pesquisados, sendo observada uma maior utilização da SUPERVISÃO DIRETA antes da introdução do Programa de Qualidade Total, seguida pela na PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO. Depois, com a introdução do Programa de Qualidade, este serviu para estimular o exercício do AJUSTAMENTO MÚTUO, que era pouco usado pelos gerentes da COTRIJUÍ/Dom Pedrito, ao mesmo tempo que incentivou a utilização da PADRONIZAÇÃO DAS HABILIDADES, através dos novos conhecimentos adquiridos pelos cursos de treinamento em suas áreas específicas, além do treinamento proporcionado pelo programa para aprendizagem de suas ferramentas. A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO foi a que mais se intensificou, uma vez que houve um aumento significativo dos controles dos processos.

Já no nível de diretoria, pode-se concluir que, antes da introdução do Programa de Qualidade Total, a SUPERVISÃO DIRETA era o mecanismo que caracterizava este nível, já que a tomada de decisão era centralizada na pessoa do gerente geral, que decidia sobre todas as questões referentes à unidade. Após a constituição do comitê de crédito e a introdução do Programa de Qualidade Total, o AJUSTAMENTO MÚTUO passou a ser praticamente o único mecanismo utilizado. Vale destacar que as PADRONIZAÇÕES não foram consideradas, porque os indicadores que porventura as caracterizavam isoladamente, como tal, não eram suficientemente representativos para se afirmar a utilização desses mecanismos. Esse resultado é congruente com o argumento de Mintzberg (1995) quando afirma que o AJUSTAMENTO MÚTUO é o mecanismo de coordenação mais utilizado no nível estratégico de uma organização (como no caso do nível de diretoria da COTRIJUI/Dom Pedrito).

Os resultados encontrados para os três níveis analisados por esta pesquisa estão congruentes com a afirmação de Burris (1989) quando diz que parece haver um tipo de mecanismo preponderante, e não exclusivo, a ser utilizado por determinado nível gerencial.

Entretanto, no que diz respeito às alterações nos mecanismos de coordenação, eles trazem junto consigo outras mudanças que talvez não tenham sido muito destacadas ao longo desta pesquisa, por não se constituírem os objetivos específicos deste trabalho. No entanto, é importante ressaltar que, ao longo de todo o processo de coleta de dados, os entrevistados destacaram a importância da assessoria de apoio ao Programa de Qualidade Total e a mudança sentida para a realização dos seus trabalhos, dando ênfase à utilização das ferramentas da Qualidade Total como facilitadoras da geração de informações para a tomada de decisão. Pôde-se observar que, no nível gerencial da empresa, os grupos de CCQs criados facilitaram as tomadas de decisões e alguns entrevistados perceberam um aumento de poder. Este resultado confirma os resultados da pesquisa de Wilkinson, Allen & Snape (1991, p. 30),

pois nela os autores comentam que a TQM, como uma forma de envolvimento e de comprometimento, parece trazer benefícios mais imediatos para os trabalhadores, como mais flexibilidade para trabalhar em grupo e um certo grau de descentralização das decisões. Oakaland (1994) também compartilha dessa visão de que a única maneira eficiente de atacar melhorias de processo ou problemas é empregar alguma forma de trabalho em grupo, pois as pessoas estão mais dispostas a apoiar qualquer trabalho do qual participaram ou que ajudaram a desenvolver. E Mintzberg (1995) afirma que a assessoria de apoio descentraliza e aumenta o poder e a autonomia do nível gerencial.

Os resultados desta pesquisa também sugerem que a delegação advinda do Programa de Qualidade Total é limitado para o nível técnico. O nível de diretoria (representantes dos cooperados e gerente geral da unidade) permanece responsável pelo controle da política e da estratégia, o que vem ao encontro dos resultados de Dawson & Palmer (1993), que afirmam que os Programas de Qualidade proporcionam a participação nos níveis hierárquicos mais baixos de tomada de decisão, mas não em níveis de decisão que possuam considerável relevância para o conjunto das atividades da força de trabalho.

Ficou evidenciado, outrossim, haver um comprometimento com o melhoramento contínuo, percebeu-se entusiasmo e envolvimento da alta direção com o programa e disposição da organização estudada em fazer investimentos em treinamentos. Tais resultados encontram-se congruentes com os achados por outros pesquisadores como Oakaland (1989), Dawson & Palmer (1993).

Uma conclusão adicional importante que também pode se extrair é que o Programa de Qualidade Total proporcionou inegáveis benefícios para o nível de diretoria da empresa, como a participação efetiva dos representantes dos cooperados nas tomadas de decisão, a agilização das informações referentes à unidade, que ficaram facilitadas com o uso das ferramentas da qualidade pelos setores, e a alteração no mecanismo de

coordenação deste nível, que passou da SUPERVISÃO DIRETA para o AJUSTAMENTO MÚTUO. O Programa de Qualidade Total, segundo seus diretores, foi utilizado com o mesmo sentido dos argumentos de Oakaland (1989) quando afirma que TQM é uma forma de gerenciar para melhorar a eficácia, a flexibilidade e a competitividade de todo o empreendimento.

Durante o período da pesquisa, emergiram algumas questões que foram percebidas como importantes para a continuidade com sucesso do Programa de Qualidade Total na COTRIJUI/Dom Pedrito. A finalidade é adicionar mais informações que facilitem a gestão dos três níveis pesquisados, considerando as necessidades explicitadas pelos entrevistados, uma vez que delas pode-se obter grandes contribuições.

Vale destacar que o Programa de Qualidade Total significa melhoria contínua e pode-se considerar sua introdução incipiente na unidade cooperativa, além do mais é importante levar em conta que lida-se com comportamentos, com pessoas, com interesses pessoais e com (des)equilíbrios de poder, e a habilidade de exercer o poder dentro de uma organização, conforme observou Child (1984), é, pois, uma questão estratégica.

No entanto, é preciso ter sempre em mente que é importante que não somente os representantes dos cooperados e o gerente geral da unidade (nível de diretoria) estejam envolvidos e comprometidos com o Programa de Qualidade Total, mas que também todos os cooperados da unidade cooperativa entendam os objetivos e os fins do Programa, para que eles realmente queiram que algo de diferente ocorra em sua organização, o que não foi evidenciado durante as entrevistas.

Observou-se, também, que o fluxo da tomada de decisão, nos níveis técnico e gerencial, tanto antes quanto depois da introdução do Programa de Qualidade Total, segue no sentido de cima para baixo o que demonstra que o Programa de Qualidade Total ainda não está fluindo bem, de baixo para cima. Todavia, é importante ressaltar que o Programa,

na verdade, tem apenas 5 anos de implantação, e é um contínuo envolvimento de pessoas que, no início, parece inócuo e, no decorrer do tempo, apresenta resultados crescentes e cada vez mais surpreendentes, onde a distribuição do poder tenderá a ser mais pulverizada.

Se o envolvimento da alta direção é básico para o sucesso, o do nível gerencial é crucial para a sustentação. Não basta a vontade do nível de diretoria, é preciso que ele tenha suporte de todas as camadas organizacionais, pois, mais uma vez, Programa de Qualidade são programas de envolvimento e de comprometimento das pessoas, conforme achados de Wilkinson, Allen & Snape (1991), Dawson & Palmer (1993) e Vieira & Carvalho in Vieira & Oliveira (1999).

É importante que o treinamento tenha um caráter contínuo e que os vários níveis organizacionais (diretoria, gerencial e técnico) estejam envolvidos. Estes vários níveis organizacionais exigem tipos de programa de treinamento diferenciados e específicos. O desbalanceamento desta programação pode ser fatal para o bom andamento do programa.

A questão da remuneração é sempre debatida e extremamente polêmica. Acredita-se que a remuneração não é fator de motivação (Etzioni, 1974). No entanto, é preciso estar atento para as incoerências que podem se formar ao se estimular pessoas a trabalharem com qualidade. Quando a organização obtém ganhos efetivos de produtividade, em função da qualidade percebida e do desempenho de seus funcionários, é importante que esse diferencial de produtividade seja levado em consideração quando forem firmados acordos ou ajustes salariais, para que seja evidenciada e mantida a coerência de propósito.

Segundo Osterman (1994), não se pode esperar que as pessoas continuem contribuindo com suas idéias se não forem recompensadas por isso. Esse aspecto motivacional é importante. Cada pessoa precisa sentir que também é beneficiada pela

qualidade. Tal benefício pode variar desde a forma mais simples, que é mostrar claramente os benefícios para as pessoas, até as mais sofisticadas, que envolvem prêmios e recompensas financeiras. O reconhecimento do resultado obtido, segundo Kondon (1991), ainda continua sendo a forma mais eficaz de motivar colaboradores. Não se fala só em discurso, mas em atitudes e mudança de postura perante a qualidade.

A partir destas considerações, pode-se sugerir:

- que a organização foco de análise busque, a partir da consolidação do programa em andamento, uma filosofia mais abrangente e entenda a Qualidade Total não como um programa, e sim como um processo;
- que afora o comprometimento e envolvimento com o Programa de Qualidade Total, que é contínuo; os cooperados componentes do nível de diretoria, que estão à frente do planejamento estratégico da organização em estudo, busquem um aprendizado adicional através de treinamento específico, uma vez que as mudanças que ocorrem hoje, faz com que as organizações necessitem de pessoas que possuam conhecimentos que estejam além do operacional e histórico, fazendo-se necessário essa condição de formação continuada, para que o processo de renovação não caminhe lentamente;
- que a organização busque uma maior homogeneidade na aceitação do programa, para que este não fique restrito aos multiplicadores; tente fazer com que as práticas da Qualidade Total sejam incorporadas ao dia-a-dia da organização, de sorte que as pessoas não pensem que é somente mais uma atividade a ser desenvolvida, mas sim uma atividade que vai facilitar a execução das demais. Desse modo, o Programa de Qualidade Total não será deixado em segundo plano, em detrimento das atividades rotineiras;
- que se foque, além da imagem da organização, também fatos e resultados;

- a reflexão conjunta e a criação de um setor de comunicação na unidade que leva a informação dos objetivos e dos fins do Programa de Qualidade Total a todos os cooperados da unidade cooperativa e busque a sua participação efetiva;
- clareza e ligação dos objetivos do Programa de Qualidade Total com os objetivos estratégicos da organização, definidos de forma clara e bem divulgados;
- ligação de sistema de recompensa aos objetivos organizacionais e do Programa de Qualidade Total;
- buscar maior comprometimento nos níveis técnicos através de treinamentos adequados à estes níveis que poderia proporcionar ganhos a gestão de seus administradores e promover a utilização de mecanismos de coordenação que ainda são pouco explorados pela organização;
- proporcionar aos funcionários o conhecimento de toda a COTRIJUI/Dom Pedrito, de todos os setores administrativos e agrícola, uma vez que foi evidenciada através das entrevistas a falta de conhecimento do todo por diversos entrevistados, ou seja, quem trabalha na agrícola não conhece o administrativo e vice-versa;
- tornar mais clara a questão do limite gerencial de cada um, considerando que, embora existam formalmente as descrições dos cargos, elas não estabelecem claramente esses limites;
- alterar o organograma formal da COTRIJUI/Dom Pedrito, considerando que as relações evidenciadas na prática, através das entrevistas e da análise de documentos, mostram que ocorreram modificações na estrutura organizacional da organização estudada.

Finalizando, resta mencionar que esta pesquisa constituiu-se numa contribuição para o entendimento dos efeitos provocados pelo Programa de Qualidade Total sobre os mecanismos de controle de uma organização cooperativa. Entretanto, com os devidos cuidados, os indicadores utilizados podem ser considerados para efeito de pesquisas em

organizações similares, tornando possível o aumento de conhecimentos nessa área. Durante a coleta e a análise dos dados, percebeu-se que alguns indicadores podem constituir-se em interessantes elementos para o desenvolvimento de pesquisas futuras como, por exemplo, a questão da centralização da tomada de decisão e a distribuição de poder nesse tipo de organização. Acredita-se que outros trabalhos nesta área trariam grandes contribuições para a academia, principalmente nesse tipo de organização, que mostra-se pouco explorada na literatura.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de, in VIEIRA & OLIVEIRA. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BELOHAV, James. **Quality, strategy and competitiveness**. California Manangement Review, v. 35, n. 3, p. 55-67, Spring 1993.
- BINNS, D. **Total quality management, organization theory and the new right: a contribution to the critique of bureaucratic totalitarianism**. Ocasional Papers in Business, Economy and Society, nº11, University of East London, 1993.
- BURRIS, Beverly H. **Technocratic Organization and Control**. Organization Studies, v.10, n.1, p. 1-22, 1989
- BRUYNE, Paul de, et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, p. 223-246, 1982.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **-TQC - Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. 2 ed., Fundação Christiano Ottoni- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 1989.

- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**, Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **-TQC - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 1994.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de, & TONET, Helena Correa. **Qualidade na administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-152, abr./jun. 1994.
- CARAVANTES, Geraldo. **Pensando Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos na ReAdministração**. DECIDIR. Ano II n. 10 p.20-22, maio, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo & Bjur, W. **Teoria T: a busca de uma teoria endógena de administração**. Porto Alegre: FACTEC, 1992.
- CERTO, Samuel C. & PETER, Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo : MAKRON Books, p.38, 1993.
- CHILD, John. **Organization: A Guide to Problems and Practice**. London: Harper & Row, 2 ed., 1984.
- CLEGG, Stewart, & DUNKERLEY, David. **Organization, Class and Control**. 2. ed., London: Routledge Kegan Paul, 1991.
- CROSBY, Philip B. **Quality is Free**. New York. McGraw - Hill, 1979.
- CROSBY, Philip B. **Without Tears**. New York: McGraw - Hill, 1984.
- DAS, T. K. **Organizational Control: an evolutionary perspective**. Journal of Management Studies, New York, v.26, n.5, p. 459-475, 1989.

- DAWSON, Patrick & PALMER, Gill. **Total quality management in australian and new zeland companies: some emerging themes and issues.** International Journal of Employment Studies, v.1, n° 1, p. 115-136, 1993.
- DAWSON, Patrick & WEBB, Janette. **New production arrangements: the totally flexible cage?** Work, Employment and Society, v.3, p.221-238, 1989.
- DEMING, W. Edward. **Quality Productivity and Competitive Position.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1982.
- DEMING, W. Edward. **The New Economics for industry, Government, Education.** Cambridge, Mass: MIT Press, 1994.
- DOTCHIN, John A. & OAKLAND, John S. **Theories and Concepts in Total Quality Management. Total Quality Management.** v.3, n. 2,, p.1 33- 145, 1992.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1990. **Introdução à Administração.** Tradução de Carlos A. Malferrari. 3ª edição. Pioneira, São Paulo, 1998.
- EDWARDS, Richard. **Contested Terrain.** 2 ed. London: Heinemann, 1980.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa das organizações complexas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FONTES, Lauro. GOTTSCHALK, Elson. BORBA & Gelminez, Gonzaga. **Produtividade.** Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.
- GALOFRÉ, Estanislao. **La empresa cooperativa un tipo de empresa privada no-capitalista.** 2. ed. Santiago : Universidad Católica de Chile, Centro de estudios cooperativos, 1974.
- GABOR, Andrea. **The man who changed the world. International Manager,** vol.43, n. 3, p. 42-45, 1988.
- _____. **O Homem que Descobriu a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

- GARVIN, David.A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review, v. 65, nº 6, p. 101-109, 1987.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- GITLOW, Howard Seth. **Um Modelo para Desenvolver a Gestão da Qualidade Total nas Organizações**. Seminário Internacional TQM in Action. Porto Alegre, novembro 1995.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v.35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, 1995a.
- GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, São Paulo, 1995b.
- GOLDRAT, Eliyaku & COX, Jeff. **A Meta**. 4ª ed., São Paulo: IMAN, 1990.
- HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HARTUNG, Alcyr Peters. **O cooperativismo : ao alcance de todos**. 2. ed. Florianópolis : OCESC, 1996.
- HERMAN, Andrew. **Conceptualizing Control: Domination and Hegemony in the Capitalist Labor Process**. The Insurgent Sociologist, 11(3): 7-22, 1982.
- HICKSON, David J. & MCCULOUGH, A. F. **Power in Organizations**. IN: SALAMAN G. e K. THOMPSON (Eds.), **Control and Ideology in Organizations**. Milton Keynes: The Open University Press, 1980.

HILL, Stephen. **From quality circles to total quality management.** In: WILKINSON, A., KNIGHTS, D. (Eds.) *Making quality critical: new perspectives on organizational change.* Londres: Routledge, 1995.

____ **How do you manage a flexible firm: the total quality model.** *Work, Employment and Society*, v. 5, n. 3, p. 397-415, 1991a.

____ **Why quality circles failed but total quality management might succeed.** *British Journal of Industrial Relations*, v. 29, p. 541-568, 1991b.

HUNT, Daniel. **Gerenciamento para a qualidade: integrando qualidade na estratégia de negócios.** Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1994.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade.** São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

____ **What is TQC? The japanese way.** New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

JOHNSON, Phil & GILL, John. **Management Control and Organizational Behaviour.** London: Paul Chapman Publishing, 1993.

JURAN, Joseph. M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo : Pioneira, 1990

JURAN, Joseph M. **Na Liderança pela Qualidade: um guia para executivos.** São Paulo. Pioneira, 1993.

KLAES, Luiz Salgado. **O ideário cooperativo e sua influência no movimento e na legislação cooperativa brasileira.** Florianópolis: CPGA, 1982.

____ **Características das sociedades cooperativas.** Documento apresentado na disciplina Administração de Cooperativas, do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC, 1983.

KONDON, Y. **Human motivation.** Tokyo: 3rd Corporation, 1991.

- KOUZMIN, A. **Control and organization: towards a reflexive analysis.** In: BOREHAM, P., DOW, G. (Eds.). **Ideology and control in the capitalist labour process.** Melbourne: McMillan, 1980.
- KUPFER, David. **Padrões de concorrência e competitividade.** Textos para discussão. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- MARCH, Artemís. A Note On Quality: the views of Deming, Juran and Crosby. Harvard Business School, p. 1 - 13, 1986.
- MARCONI, Marina Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** – São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução Ciro Bernardes – São Paulo: Atlas, 1995.
- MOHRMAN, Susan A & MOHRMAN JR., Allan M. **Mudanças Organizacionais e Aprendizado.** In: GALBRAITH, Jay R., LAWER III, Edward E. e Associados (org.) **Organizando para competir no Futuro.** São Paulo: MAKRON Books, p.69- 89, 1995.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da Produtividade na Empresa Moderna.** São Paulo: Pioneira, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Images of Organizations.** 2. ed. Beverly Hills: Sage Publications, 1997.
- MUNRO-FAURE, L. & MUNRO-FAURE, M. **Implementing total quality management.** Londres: Pitman, 1992.
- OAKLAND, John S. **Total quality management.** Oxford: Heinemann, 1989.
- OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total.** São Paulo: Nobel, 1994.
- OSTERMAN, Paul. Business Week, Oct. 17, 1994.
- OUCHI, William G. **Markets, Bureaucracies and Clans.** Administrative Science Quarterly, v.25, p. 129-141, 1980.

OUCHI, William G. & MAGUIRE, Mary. A. **Organizational control: two functions.** *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 559-569, 1975.

PADILHA, Draúzio Leme. **Sociedades cooperativas.** São Paulo : Atlas, 1966.

PALMER, Gill & ALLAN, C. **Yet another panacea ? The quality management movement in Australia.** In: MARCEAU, j. (Ed.), *Reworking the World: organisations, technologies, and cultures in comparative perspectives.* Berlin: de Gruyter, 1992.

PÉREZ VILARINÕ, J. & R. A. SCHOENHERR. **Racionalidad y Control en las Organizaciones Complejas.** *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 39: 119-39, 1987.

PERROW, Charles. **Sociologia de las Organizaciones.** 3. Ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.

PETELIN, George. **Quality: a higher level of mediocrity?** *Australian Journal of Communication*, v. 19, nº 2, p. 140-152, 1992.

PINHO, Diva B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** São Paulo, Pioneira, 1966.

POLLITT, Christopher & BOUCKAERT, Geert. **Defining quality.** In: POLLIT, Christopher, BOUCKAERT, G. (Eds.) **Quality improvements in European public services.** Londres: Sage, 1995.

QUEVEDO, Raul. **As estâncias e as charqueadas.** Ed. Livraria do Globo S.A.. Porto Alegre, 1986.

REED, Michael I. **The Sociology of Management.** London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho de, & AMORIM, T. A. A. **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras.** *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, João Pessoa, v. 1, n. 9, p. 262-285, 1995.

- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, & ANTUNES, Elaine Di Diego. **Gestão da qualidade total: liderança *top-down* versus gerenciamento participativo**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. v. 30, n. 3, p. 38-49, Jul./Set. 1995.
- SAAVEDRA, E. G. **Gestion tecnologica, calidad y productividad**. IN: Seminário Latino Americano ALTEC (VI: 1995: Concepcion). Anais. Concepcion: 1995, v.1, p. 275-294.
- SCHMIDT, Warren & FINNIGAN, Jerome. **The Race Without a Finish Line: America's quest for total quality**. San Francisco: Jossey - Bass, 1992.
- SCHOLTES, Peter. **Times de Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- STEWART, Walter A. **The Economic Control of Quality of Manufactured Product**. Van Nostrand, 1931. (Reimpresso em 1981 pela American Society for Quality Control.)
- SILVA, Clóvis L. Machado da & FONSECA, Valéria Silva da, in VIEIRA e OLIVEIRA. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TANNEMBAUM, A.S. **Control in organizations**. New York: McGraw Hill, 1968.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

- UMEDA, Masao. **TQC e Administração de Recursos Humanos no Japão**. Belo Horizonte: UFMG, 1996, 87p.
- VIEIRA, Marcelo & CARVALHO, Cristina. **Qualidade e Objetivos: Implicações Teóricas e Metodológicas para a Análise das Organizações**. VIEIRA e OLIVEIRA. In: *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*, São Paulo: Atlas, p. 121-147, 1999.
- VIEIRA, Marcelo; CARVALHO, Rosimeri & VIEIRA, Eleonora M. F. **Controle Organizacional: Potencialidade e Realidade a partir da automação**. In: BIBLOS, Rio Grande, v.7, p.299-316, 1995.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão & OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- WEBER, Max. **Economia y Sociedad**. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- WILKINSON, Adrian; ALLEN, Peter & SNAPE, Ed. **TQM and the management of labour**. *Employee Relations*, v.13, p.24-31, 1991.
- WILKINSON, Adrian; MARCHINGTON, Mick. & GOODMAN, J. **Total quality management and employee involvement**. *Human Resources Management Journal*, v.2, nº 4, p. 1-20, 1992.
- WILKINSON, Adrian, & WILLMOTT, H. Introduction. In: WILKINSON, A., WILLMOTT, H. (Eds.). **Making quality critical**. Londres: Routledge, 1995.
- WILSON, David C. **A Strategy of change: concepts and controversies in the manangement of change**. London: Routledge, p.1-47, 1992.
- YIN, Robert K. **Case study Research: desing and methods**. London: Sage Publications, 1994.

ANEXO - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS DOS NÍVEIS GERENCIAL E TÉCNICO DA COTRIJUÍ/DOM PEDRITO - RS

- 1- Há quanto tempo o(a) senhor(a). trabalha na cooperativa?
- 2- Qual o cargo que o(a) senhor(a) ocupa atualmente?
- 3- O(a) senhor(a) poderia me informar há quanto tempo ocupa este cargo?
- 4- O(a) senhor(a) poderia me dizer quais são as atividades desenvolvidas neste cargo?
- 5- Dentre estas atividades, existe alguma(s) em que o(a) senhor(a). utiliza alguma ferramenta do PQT? Em quantas delas, aproximadamente?
- 6- Quais as características das ferramentas da qualidade que o(a) senhor(a). utiliza para o seu trabalho?
- 7- E antes da introdução do PQT, como estas tarefas eram realizadas?
- 8- Que tipo de decisão está envolvida no desempenho de suas funções (questões relativas ao tipo, amplitude e participação na tomada de decisão em níveis superiores da hierarquia)?
- 9- O(a) senhor(a) acha que mudou alguma coisa (T. Decisão) com a introdução do PQT? O quê?
- 10- O(a) senhor(a) possuía autonomia para tomar decisões antes da implantação do PQT na organização? E atualmente o(a) senhor(a). possui autonomia para tomar decisões na mesma?
- 11- A quem o(a) senhor(a). tem que se dirigir quando do desenvolvimento de suas atividades?
- 12- Como isto é feito (tipo de tarefa, de forma escrita, verbal ou ambas) ? E antes, como funcionava?

- 13- Para o desenvolvimento das tarefas deste cargo, existem regras, normas ou procedimentos por escrito, que orientem como as atividades devem ser desenvolvidas? E antes do PQT já existia ou foram alteradas ?
- 14- E nas situações em que não existam precedentes, como é escolhida a solução para o caso? O(a) senhor(a) consulta outras pessoas ou procura resolver sozinho(a)? Quem consulta?
- 15- PQT facilitou (gerou subsídios) para a tomada de decisão?
- 16- Quem são os subordinados ao(à) senhor(a)?
- 17- Como é que o(a) senhor(a). verifica que as atividades desenvolvidas por eles são realizadas? Com a implantação do Programa de Qualidade Total, alterou alguma forma a verificação das tarefas?
- 18- Existe algum mecanismo/padrão que garanta a execução das suas atividades?
- 19- Quando, por algum motivo, o(a) senhor(a). não pode comparecer ao trabalho, as suas atividades são executadas sem maiores dificuldades por qualquer pessoa de seu nível?
- 20- Como era a comunicação antes da implantação do Programa de Qualidade Total?
- 21- Houve alguma mudança na forma de comunicação exercida na empresa após a implantação do PQT?
- 22- A comunicação se dá de maneira formal ou informal?
- 23- Como se dava antes da implantação do Programa de Qualidade Total? Ela era e é freqüente e acontece usualmente através da informalidade, buscando obter informações e fornecer orientação para os executores das tarefas? Ou ela era e é formal?
- 24- O(a) senhor(a). participa de reuniões ? Quais as reuniões de que participa? De quanto em quanto tempo?
- 25- Quais os objetivos das reuniões?
- 26- Antes da implantação do PQT, haviam reuniões? Quais? De quanto em quanto tempo?
- 27- Antes da implantação do Programa de Qualidade Total, existiam procedimentos escritos na organização? Se não, as pessoas sabiam as etapas necessárias para a realização de suas tarefas de cada setor?
- 28- E após a implantação do programa existem procedimentos escritos na Unidade Coopeartiva em estudo? Tais procedimentos são conhecidos por todos?
- 29- Existem manuais disponíveis para todos os funcionários?

- 30- O(a) senhor(a) possuía conhecimento específico sobre a execução de sua tarefa antes da implantação do Programa de Qualidade Total?
- 31- E após a implantação do programa, houve necessidade de acréscimo de outro tipo de conhecimento?
- 32- Houve alguma mudança em seus conhecimentos requeridos para determinado serviço?
- 33- Há alguma pessoa especializada que domine o trabalho plenamente no seu setor, a qual o executor possa consultar?
- 34- Antes da implantação do PQT, havia chefias bem definidas através de organograma formal, e atualmente há?
- 35- Com a implantação do PQT, houve alguma alteração nas chefias ou no organograma?
- 36- O(a) senhor(a) sabe quem é o seu chefe?
- 37- Como é o processo de seleção de pessoal para o seu setor? Mudou alguma coisa em relação a quando não havia sido implantado o PQT na Cooperativa?
- 38- A COTRIJUI/ Dom Pedrito promove algum tipo de treinamento para o funcionário (interno ou externo) ? Ou este já vem treinado por outra empresa?
- 39- Existiu algum tipo de treinamento realizado pela Cooperativa, para que o(a) senhor(a) iniciasse as suas atividades neste cargo?
- 40- Como é feito quando a função a ser desempenhada exige um conhecimento técnico da área de atuação da organização? Esta pessoa ingressa na Unidade Cooperativa como portadora de um curso técnico formal?
- 41- O treinamento, se oferecido, quantas vezes já foi oferecido na organização em estudo?
- 42- E se houver a necessidade de treinamento de algum funcionário, a Unidade Cooperativa oferece este treinamento? E antes da implantação do Programa de Qualidade Total ela oferecia?
- 43- Antes da implantação do PQT, existia algum tipo de controle formal de resultado dos processos de trabalho? Como este se dava?
- 44- Após a implantação do PQT, houve alguma modificação?
- 45- Como são definidos os objetivos e as metas da Cooperativa?
- 46- Quanto ao PQT introduzido nesta Cooperativa, o(a) senhor(a) considera que influenciou o seu trabalho? Como (de que forma)?

**ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS DOS DIRETORES DA
COTRIJUI/DOM PEDRITO – RS**

- 1- O(a) senhor(a) poderia me informar a quanto tempo é associado da Cooperativa?
- 2- Porque o(a) senhor(a) é associado à Cooperativa?
- 3- Qual a função que o(a) senhor(a) desempenha?
- 4- O(a) senhor(a) poderia informar há quanto tempo a Cooperativa iniciou seus trabalhos?
- 5- Há quanto tempo a Cooperativa introduziu o PQT nas suas atividades?
- 6- O que levou a Cooperativa a buscar o PQT?
- 7- A Cooperativa Unidade que deliberou o PQT ou foi por subordinação, linha geral da matriz?
- 8- O(a) senhor(a) sabe informar quais eram as finalidades iniciais para a implantação do PQT?
- 9- Houve alguma alteração nos objetivos da implantação do PQT ao longo do tempo?
- 10- Houve diminuição do número de funcionários em consequência da implantação do PQT?
- 11- O(a) senhor(a) sabe o número de funcionários e número de associados hoje?
- 12- Com a introdução do PQT, houve alguma alteração nas atividades desempenhadas pelo(a) senhor(a) como associado?
- 13- O(a) senhor(a) participa do conselho? Qual?
- 14- Há quanto tempo participa?
- 15- São feitas reuniões? Quais os objetivos das reuniões?
- 16- Quem mais participa das reuniões?
- 17- Que tipo de atividades o(a) senhor(a) desempenha como conselheiro(a)?
- 18- Antes do PQT, eram feitas reuniões, como eram antes feitas as tomadas de decisões?

- 19- Como é feita a tomada de decisão quando o assunto é mais estratégico para a Cooperativa, como são decididas as questões mais amplas?
- 20- O PQT auxiliou de alguma forma na obtenção de informações necessárias ao conselho para a tomada de decisão? Como era antes?
- 21- Quando se trata de questões técnicas específicas de cada área dos subordinados, (funcionários) como ocorre a tomada de decisão?
- 22- Quando se trata de tomada decisão, esta é tomada por um associado ou conselheiro ou é compartilhada entre todos os associados? Como funciona?
- 23- Existe algum associado que é mais ouvido (do conselho ou não)?
- 24- O fluxo da tomada de decisão é de cima para baixo, o que é decidido pelo conselho é acatado pela gerência sempre?
- 25- Como se dava e como se dá a comunicação entre os sócios do conselho e a gerência da unidade (contatos formais ou informais)? Mudou alguma forma de comunicação com o PQT implantado na unidade Cooperativa ou sempre foi assim?
- 26- A COTRIJUI/Dom Pedrito possui procedimentos ou normas escritas que devem ser observados pelos cooperados para a execução de suas atividades, entre o conselho? Houve alguma alteração nelas com a introdução do PQT?
- 27- Qual o procedimento que os funcionários devem seguir, para os casos em que se encontrem diante de uma situação nova nas suas atividades (procurar a chefia imediata, os diretores, resolver sozinho, resolver e comunicar a solução)?
- 28- Como o(a) senhor(a) se assegura que as atividades dos funcionários da Cooperativa estão sendo executadas adequadamente, e antes do PQT era diferente? Como era?
- 29- Como o(a) senhor(a) verifica se as atividades delegadas a um funcionário foram devidamente executadas ? Mudou alguma coisa com o PQT?
- 30- Como o(a) senhor(a) controla as atividades desenvolvida pelos funcionários? Antes e atualmente? É a única forma ? Existe algum relatório? O trabalho é acompanhado através de metas ? E antes do PQT, como era?
- 31- Existe algum treinamento feito pelo(a) senhor(a) antes do PQT e, depois, algo foi alterado sobre treinamento com a implantação do PQT? Este treinamento foi interno (dentro da COTRIJUI/Dom Pedrito) ou externo (fora e patrocinado pela Unidade Cooperativa)?
- 32- Como são definidos os objetivos e metas da COTRIJUI/Dom Pedrito? E antes do PQT?

- 33- Quando, por algum motivo, o(a) senhor(a) não pode desenvolver suas atividades, outro cooperado participante do conselho pode desenvolvê-la sem maiores dificuldades?
- 34- Qual era o papel do conselho antes, e atualmente qual é?
- 36- Antes da implantação do PQT existia algum tipo de controle formal de resultados dos processos de trabalho por parte do conselho? E antes o controle como se dava?
- 37- Antes da implantação do PQT, existia algum tipo de controle formal de resultados dos processos de trabalho por parte do conselho? O controle como se dava?